

Departamento de Sociología
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

Tesis Doctoral

**LAS TRANSFORMACIONES DEL DISCURSO DEL
MANAGEMENT.**

**Un análisis sociológico de los textos fundamentales de la
gestión empresarial.**

Carlos Jesús Fernández Rodríguez

Madrid, 2004

**LAS TRANSFORMACIONES DEL DISCURSO DEL
MANAGEMENT.**

**Un análisis sociológico de los textos fundamentales de la gestión
empresarial.**

Tesis Doctoral

Carlos Jesús Fernández Rodríguez

Madrid, 2004

Dirigida por:

Luis Enrique Alonso Benito

Presentada en:

Departamento de Sociología

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Autónoma de Madrid



R.º FEE. 85214 M
2 647590

Dedico este trabajo a muchas personas:

A mis padres y a mi hermana,

A mi abuelo Carlos,

Al resto de mi familia,

A mis amigos que afortunadamente son muchos y buenos,

A mi director de tesis Luis Enrique Alonso,

Al Departamento de Sociología de la UAM,

A la paciente primavera,

Y en especial a Carmen Pineda: sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

ÍNDICE

Introducción.....	1
<i>Objetivo de la investigación.....</i>	<i>8</i>
Capítulo I. Marco histórico y socioeconómico de surgimiento de la literatura managerial,.....	12
<i>1.1. El surgimiento de la empresa moderna y la profesionalización del management....</i>	<i>12</i>
<i>1.2. La era de la gran corporación.....</i>	<i>22</i>
<i>1.3. La crisis de los años setenta.....</i>	<i>28</i>
<i>1.4. El ajuste de los años ochenta.....</i>	<i>39</i>
<i>1.5. La década de los noventa: la profundización de una tendencia.....</i>	<i>45</i>
Capítulo II. Literatura del management: definición y perspectivas.....	51
<i>2.1. Definición y evolución de la literatura del management.....</i>	<i>51</i>
<i>2.1.1. Literatura de gestión empresarial: definición.....</i>	<i>51</i>
<i>2.1.2. Los gurús del management.....</i>	<i>54</i>
<i>2.1.3. Doctrina del management: evolución.....</i>	<i>57</i>
<i>2.2. Los autores del management: un breve repaso.....</i>	<i>60</i>
<i>2.2.1. Introducción.....</i>	<i>60</i>
<i>2.2.2. Autores previos al management científico.....</i>	<i>61</i>
<i>2.2.3. Los teóricos de la producción en serie.....</i>	<i>62</i>
<i>2.2.4. La respuesta a la producción en serie: las relaciones humanas.....</i>	<i>63</i>
<i>2.2.5. Los teóricos de la organización y la planificación en la gran empresa.....</i>	<i>64</i>

2.2.6. La escuela de las neorrelaciones humanas.....	65
2.2.7. El marketing.....	66
2.2.8. Management japonés frente a la crisis del modelo fordista: toyotismo y calidad.....	66
2.2.9. La reacción norteamericana de los ochenta: nueva cultura empresarial y liderazgo.....	67
2.2.10. Estrategia, organización y competitividad tras el fordismo (la década de los ochenta).....	68
2.2.11. Los noventa: caos y pluralidad de paradigmas en una misma economía informacional.....	69
2.3. Enfoques en el estudio de la literatura managerial.....	71
2.3.1. Enfoques descriptivos en el estudio de la literatura managerial.....	71
2.3.2. Enfoques críticos en el estudio de la literatura managerial.....	77
 Capítulo III: Planteamientos metodológicos sobre el análisis del discurso.....	85
3.1. El discurso del management como género literario.....	85
3.1.1. Introducción.....	85
3.1.2. El género. Definición y aplicación.....	86
3.1.3. Género, antigénero y contragénero.....	91
3.2. El análisis del discurso: enfoques y método.....	93
3.2.1. Texto y práctica social.....	93
3.2.2. Discurso y estructuralismo.....	96
3.2.3. Perspectivas en el análisis del discurso.....	99
3.2.4. Sociología y discurso.....	101
3.2.5. Análisis de contenido y análisis de discursos.....	103
3.2.6. La construcción de una metodología.....	106
3.3. Análisis temático-estructural.....	109
3.3.1. Introducción.....	109
3.3.2. El análisis estructural de Barthes: objetivo, elementos, niveles.....	112

3.3.3. <i>La organización del texto</i>	116
3.3.4. <i>Categorización y clasificación</i>	120
3.3.5. <i>Limitaciones del análisis estructural: crítica</i>	121
3.4. <i>Análisis semántico-pragmático</i>	124
3.4.1. <i>Introducción</i>	124
3.4.2. <i>El Mito</i>	125
3.4.3. <i>La apertura a lo social</i>	129
3.4.4. <i>La pragmática: situar textos en contextos</i>	135
 Capítulo IV. <i>Planteamientos de la estrategia de investigación</i>	140
4.1. <i>Introducción</i>	140
4.2. <i>Fases de la investigación</i>	141
4.2.1. <i>Fase de preanálisis. Preparación del corpus</i>	141
4.2.2. <i>Criterios de constitución del corpus</i>	143
4.2.3. <i>Corpus de capítulos</i>	146
4.2.4. <i>Fase de análisis</i>	148
4.2.5. <i>Final del análisis. Literatura managerial y sociología</i>	151
4.3. <i>Capítulos complementarios</i>	152
 Análisis del discurso de los textos del corpus seleccionado.....	153
<i>Nota introductoria</i>	153
 Capítulo V. <i>Análisis del discurso de un fragmento de My Years With General Motors, de Alfred P. Sloan Jr.</i>	155
5.1. <i>Alfred P. Sloan Jr.: My Years With General Motors. 1963</i>	155
5.1.1. <i>Introducción</i>	155
5.1.2. <i>La organización de la obra</i>	156

5.1.3. Capítulo seleccionado: Capítulo XXI. <i>Personnel and labor relations</i>	158
5.2. <i>Análisis del Discurso de Alfred P. Sloan Jr.</i>	159
5.3. <i>Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de Alfred P. Sloan, Jr.</i>	178
5.3.1. <i>Estructuración del texto</i>	178
5.3.2. <i>Análisis semántico y pragmático</i>	183
Capítulo VI. <i>Análisis del discurso de un fragmento de The human side of the enterprise, de Douglas McGregor</i>	188
6.1. <i>Douglas McGregor: The human side of the enterprise. 1960</i>	188
6.1.1. <i>Introducción</i>	188
6.1.2. <i>La organización de la obra</i>	189
6.1.3. <i>Capítulos seleccionados: Capítulos 3, 4 y 10</i>	191
6.2. <i>Análisis del Discurso de Douglas McGregor</i>	193
6.3. <i>Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de Douglas McGregor</i>	215
6.3.1. <i>Estructuración del texto</i>	215
6.3.2. <i>Análisis semántico y pragmático</i>	221
Capítulo VII. <i>Análisis del discurso de un fragmento de Management by objectives, de John Humble</i>	226
7.1. <i>John Humble: Management by objectives. 1972</i>	226
7.1.1. <i>Introducción</i>	226
7.1.2. <i>La organización de la obra</i>	227
7.1.3. <i>Capítulo seleccionado: Primera parte. Avoiding the pitfalls of MBO</i>	228
7.2. <i>Análisis del Discurso de John Humble</i>	229
7.3. <i>Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de John Humble</i>	252
7.3.1. <i>Estructuración del texto</i>	252
7.3.2. <i>Análisis semántico y pragmático</i>	257

Capítulo VIII. Análisis del discurso de un fragmento de <i>Theory Z</i>, de William Ouchi.....	262
8.1. William Ouchi: <i>Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge</i>. 1981.....	262
8.1.1. <i>Introducción</i>	262
8.1.2. <i>La organización de la obra</i>	263
8.1.3. <i>Capítulo seleccionado: capítulo 8 y conclusiones</i>	264
8.2. Análisis del Discurso de William Ouchi.....	265
8.3. Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de William Ouchi.....	286
8.3.1. <i>Estructuración del texto</i>	286
8.3.2. <i>Análisis semántico y pragmático</i>	291
Capítulo IX. Análisis del discurso de un fragmento de <i>The art of Japanese management</i> de Richard Pascale y Anthony Athos.....	297
9.1. Richard Pascale y Anthony Athos: <i>The art of Japanese management</i>. 1981.....	297
9.1.1. <i>Introducción</i>	297
9.1.2. <i>La organización de la obra</i>	298
9.1.3. <i>Capítulo seleccionado: Capítulo 6. Bridging the differences</i>	299
9.2. Análisis del Discurso de Richard Pascale y Anthony Athos.....	300
9.3. Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de Richard Pascale y Anthony Athos.....	325
9.3.1. <i>Estructuración del texto</i>	325
9.3.2. <i>Análisis semántico y pragmático</i>	329
Capítulo X. Análisis del discurso de un fragmento de <i>In search of excellence</i>, de Tom Peters y Robert Waterman.	334

10.1. Tom Peters y Robert Waterman: <i>In search of excellence: lessons from America's best run companies</i> . 1982.....	334
10.1.1. Introducción.....	334
10.1.2. La organización de la obra.....	336
10.1.3. Capítulos seleccionados: capítulos 2 y 3.....	336
10.2. Análisis del Discurso de Tom Peters y Robert Waterman.....	338
10.3. Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de Tom Peters y Robert Waterman.....	375
10.3.1. Estructuración del texto.....	375
10.3.2. Análisis semántico y pragmático.....	380
Capítulo XI. Análisis del discurso de un fragmento de <i>Liberation management</i> , de Tom Peters.....	388
11.1. Tom Peters: <i>Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties</i> . 1992.	388
11.1.1. Introducción.....	388
11.1.2. La organización de la obra.....	389
11.1.3. Capítulo seleccionado: Capítulos 30, 31 y 32.....	393
11.2. Análisis del Discurso de Tom Peters.....	395
11.3. Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de Tom Peters.....	423
11.3.1. Estructuración del texto.....	423
11.3.2. Análisis semántico y pragmático.....	429
Capítulo XII. Análisis del discurso de un fragmento de <i>Reengineering the corporation</i> , de Michael Hammer y James Champy.....	435
12.1. Michael Hammer y James Champy: <i>Reengineering the corporation: a manifesto for a business revolution</i> . 1993.....	435
12.1.1. Introducción.....	435

12.1.2. <i>La organización de la obra</i>	436
12.1.3. <i>Capítulos seleccionados: Capítulos 2 y 4</i>	437
12.2. <i>Análisis del Discurso de Michael Hammer y James Champy</i>	438
12.3. <i>Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de Michael Hammer y James Champy</i>	463
12.3.1. <i>Estructuración del texto</i>	463
12.3.2. <i>Análisis semántico y pragmático</i>	468
Capítulo XIII. <i>Análisis del discurso de un fragmento de <i>Competing for the future</i>, de Gary Hamel y C. K. Prahalad</i>	473
13.1. <i>Gary Hamel y C. K. Prahalad: <i>Competing for the future</i>. 1994</i>	473
13.1.1. <i>Introducción</i>	473
13.1.2. <i>La organización de la obra</i>	474
13.1.3. <i>Capítulo seleccionado: Capítulo 12. <i>Thinking differently</i></i>	475
13.2. <i>Análisis del Discurso de Gary Hamel y C. K. Prahalad</i>	476
13.3. <i>Consideraciones sobre el Análisis del Discurso de Gary Hamel y C. K. Prahalad</i>	500
13.3.1. <i>Estructuración del texto</i>	500
13.3.2. <i>Análisis semántico y pragmático</i>	505
Capítulo XIV. <i>La literatura del management en la actualidad</i>	510
14.1. <i>Introducción</i>	510
14.2. <i>La literatura managerial actual</i>	510
14.3. <i>Principales temáticas</i>	512
14.4. <i>Conclusión</i>	514
Capítulo XV. <i>El discurso del management</i>	516

<i>15.1. Introducción.....</i>	<i>516</i>
<i>15.2. Contragénero y antigénero.....</i>	<i>519</i>
<i>15.3. Subgéneros.....</i>	<i>520</i>
<i>15.4. Características estructurales del discurso del management.....</i>	<i>522</i>
<i>15.5. Variaciones del discurso managerial.....</i>	<i>532</i>
<i>15.6. Los dobles vínculos en el nuevo discurso del management.....</i>	<i>545</i>
<i>15.7. Gestión empresarial: ¿una disciplina científica?.....</i>	<i>548</i>
<i>15.8. Literatura del management: un discurso desde la empresa.....</i>	<i>552</i>
<i>15.9. Conclusión: el compromiso como finalidad del género.....</i>	<i>557</i>
Capítulo XVI. Un enfoque alternativo: literatura del <i>management</i> como campo literario.....	560
<i>16.1. Noción de campo.....</i>	<i>560</i>
<i>16.2. La estructura del campo.....</i>	<i>567</i>
<i>16.3. Acumulación de capital por los agentes.....</i>	<i>577</i>
<i>16.4. La lucha dentro del campo.....</i>	<i>585</i>
<i>16.5. Conclusión.....</i>	<i>589</i>
Conclusiones.....	590
APÉNDICES.....	599
Apéndice: Peter Drucker: management y sociedad.....	600
<i>I.1. Introducción.....</i>	<i>600</i>
II. El fin de la salvación a través de la sociedad. Una visión conservadora.....	604
<i>2.1. De Austria a Estados Unidos.....</i>	<i>604</i>
<i>2. 2. La salvación a través de la sociedad.....</i>	<i>606</i>

III. Evolución de la relación entre empresa y sociedad en la obra de Peter Drucker.....	610
3.1. <i>Los comienzos: la dimensión social de la empresa.....</i>	<i>611</i>
3.2. <i>La innovación y los nuevos emprendedores.....</i>	<i>618</i>
3.3. <i>La sociedad del saber.....</i>	<i>621</i>
IV. La sociedad postcapitalista.....	626
4.1. <i>La sociedad postcapitalista.....</i>	<i>627</i>
4.2. <i>Las nuevas clases sociales del postcapitalismo.....</i>	<i>628</i>
4.3. <i>La privatización de los servicios sociales.....</i>	<i>632</i>
4.4. <i>Las instituciones sin fines de lucro.....</i>	<i>634</i>
4.5. <i>El problema de la educación.....</i>	<i>636</i>
V. Conclusiones.....	637
Apéndice: la literatura del management en España.....	641
1. <i>Marco histórico y principales autores.....</i>	<i>641</i>
2. <i>El campo de la literatura del management en España: un brevísimo esbozo.....</i>	<i>646</i>
3. <i>Conclusiones.....</i>	<i>650</i>
Bibliografía.....	651

INTRODUCCIÓN.

“En cualquier lugar donde nazca una empresa, unos pocos mandan y muchos obedecen. A los pocos, sin embargo, raras veces les ha satisfecho mandar sin una justificación más alta, aun cuando abjuren de todo interés ideológico, y los muchos raras veces han sido lo suficientemente dóciles como para no provocar tales justificaciones”.

(Bendix, 1966: 1).

Esta reflexión del sociólogo Reinhard Bendix describe uno de los aspectos fundamentales de las organizaciones empresariales: no sólo el desigual reparto del excedente económico derivado de su actividad, sino también del poder susceptible de ejercerse en el seno de la misma, reflejado en una jerarquía de mando. En las empresas unos dirigen y otros cumplen órdenes, y esa división social del trabajo¹ existe desde los albores del capitalismo empresarial. Lo difícil, evidentemente, es conseguir que los que tienen que cumplir las órdenes lo hagan de forma efectiva.

Desde finales del siglo XVIII, la Revolución Industrial termina por destruir los últimos restos de economía feudal. El capitalismo decimonónico genera unas importantes desigualdades sociales, surgiendo el conflicto entre burguesía y proletariado. Desde las ideologías procedentes de la burguesía², este conflicto es negado, reaccionando contra las ideas socialistas y anarquistas. Así, la industrialización europea y norteamericana durante el siglo XIX fue defendida por una serie de llamamientos ideológicos que justificaban, de una manera u otra, el ejercicio de la autoridad en el seno de las empresas económicas³. Como señala Bendix, desde entonces a los empleadores (sean empresarios

¹ Entendiendo división social del trabajo como la repartición de las diferentes tareas en función de la situación que los individuos tienen en la estructura social: sobre esta cuestión, es imprescindible remitirse a Marx (Marx, 1967: Tomo I, 355-388).

² Un detallado análisis de las ideologías burguesas puede encontrarse en Laurin-Frenette (1989).

³ Durante el siglo XIX, se llevó adelante una verdadera cruzada moral a favor de una ética del trabajo con el fin de imponer el control y la subordinación a las clases obreras (Bauman, 2003a: 23-32).

o directivos) se les han atribuido una serie de cualidades de excelencia que los hacen aparecer como dignos de la posición que están ocupando (Bendix: 1966: 2), a través de diversas formas. Esto supone que, en las sociedades marcadas por una división del trabajo y un desigual reparto del poder, la ideología es esencial para mantener un determinado *statu quo* tanto en la organización del trabajo como de la sociedad⁴.

Las ideologías directivas, que a lo largo de este trabajo denominaremos con frecuencia *manageriales* (derivado del inglés *managerial*, esto es, relacionadas con el *management* o gestión⁵), forman parte de lo que algunos autores denominan “espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiappello, 2002: 98-104), esto es, la ideología que justifica el compromiso de las personas con el sistema capitalista y que hace ese compromiso atractivo (Chiappello y Fairclough, 2002: 186). Compromiso que por otra parte es necesario justificar: como señalan Éve Chiappello y Norman Fairclough⁶ en su artículo *Understanding the new management ideology*⁷, el régimen capitalista es, en muchos sentidos, un sistema absurdo. Por un lado, los trabajadores, aquellos que perciben un salario por desempeñar un trabajo, pierden la propiedad de los bienes que han contribuido a crear; al mismo tiempo, carecen de toda esperanza de trabajar como no sea de empleado subordinado a otro. Por otra parte, los capitalistas se encuentran encadenados a un proceso interminable e insaciable de búsqueda de ganancias⁸,

⁴ Existe numerosas definiciones de ideología, y son muchas las obras consagradas a establecer una definición de la misma (una buena introducción es Lenk, 1982). Una definición interesante es la de Göran Therborn, que señala que la ideología interpela (en el sentido manejado por Althusser, 1974: 68) al individuo de tres formas fundamentales: le dice *qué es lo que existe*, quiénes son ellos, cómo es el mundo y qué relación existe entre ellos y ese mundo; dice *lo que es posible*, proporcionando a cada individuo dosis diferentes de autoconfianza, ambición, y aspiraciones; y dice *qué es lo justo* y lo injusto, lo bueno y lo malo, lo legítimo, en relación al poder, la ética del trabajo y la forma de entender las relaciones interpersonales. Así, moldea la personalidad, sometiéndola a un determinado orden social y cualificándola para un papel diferencial a desempeñar en la sociedad (Therborn, 1979: 206-207). Esta ideología estará expresada y reproducida en discursos (Van Dijk, 2003: 11).

⁵ A lo largo de esta tesis doctoral, se manejarán continuamente los *términos management y managerial*. Son dos términos de origen anglosajón de los que se podría prescindir, al poder utilizarse como sinónimos los conceptos de gestión empresarial o dirección de empresas. Sin embargo, se considera que ya están acuñados y se manejan con soltura en castellano, así que se emplearán a lo largo de la investigación.

⁶ Éve Chiappello trabaja en la actualidad en cuestiones de sociología económica y es coautora junto al sociólogo francés Luc Boltanski de la obra *El nuevo espíritu del capitalismo* (Boltanski y Chiappello, 2002), que se comentará a continuación. Norman Fairclough es lingüista y uno de los principales representantes de la corriente de Análisis Crítico del Discurso.

⁷ El título completo es *Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism* (2002) y ha sido publicado en la revista *Discourse and Society* vol. 13 (2), Sage, Londres, pp. 185-208.

⁸ Como apuntaban Deleuze y Guattari, los flujos del capital atan a los capitalistas (Deleuze y Guattari, 1973: 383).

condición esencial de su existencia (Marx y Engels, 2001: 37). Así, es imprescindible una legitimación, dado que las características del capitalismo moderno requieren un alto grado de compromiso por parte de los empleados que trabajan en las empresas y, sobre todo, de los directivos, asalariados o no, que se ocupan de la gestión de las mismas (Chiappello y Fairclough, 2002: 186-187; Boltanski y Chiappello, 2002: 40). Esa legitimación se realizará a través de unos valores que justifique dicho compromiso el denominado *espíritu del capitalismo* (Boltanski y Chiappello, 2002: 41). A lo largo de esta tesis doctoral se manejará la tesis sostenida por P. D. Anthony en su obra clásica *The Ideology of work*, en la que considera dicha ideología *managerial* no tanto como ideas acerca del trabajo sino como exhortaciones dirigidas a los trabajadores para que realicen sus labores de forma eficiente y entusiasta. Existen así dos elementos esenciales: por un lado, esta ideología se dirige a los subordinados para favorecer su cooperación; por otra parte, legitima la autoridad y convence a los subordinados de la necesidad de la misma (Anthony, 1977: 1; en esta línea, también Alvesson, 1987: 170)).

Las transformaciones recientes en la ideología empresarial han sido relativamente poco investigadas en las últimas dos décadas⁹, debido fundamentalmente a una aceptación de sus postulados como si estos fueran simple “sentido común”¹⁰, algo natural y de necesaria aplicación práctica en el mundo de la empresa y otras organizaciones. Si, por ejemplo, una nueva forma de gestión como la “reingeniería de procesos” (Hammer y Champy, 1993) propone unas acciones que permitían reducir costes y aumentar beneficios, se aplica sin cuestionamiento alguno hasta que pierde el interés o la rentabilidad y es sustituida por otra forma de gestionar diferente (por ejemplo, el “cuadro de mando integral” (Kaplan y Norton, 2000)). Durante los últimos años, sin embargo, una serie de publicaciones en el ámbito de las ciencias sociales ha despertado de nuevo el interés por conocer esas nuevas ideologías procedentes del ámbito empresarial.

⁹ Aunque es imprescindible señalar una excepción importante: el trabajo de Andrej Huczynski *Management gurus: what makes them and how to become one* (1993), en el que realiza una aproximación seria y sistemática al mundo de los gurús del *management*.

¹⁰ Esta noción de sentido común es fundamental en el discurso del *management*, tratándose de un sentido común construido como herramienta estratégica de legitimación (Huczynski, 1993: 102-109).

Uno de los libros más relevantes ha sido la ya citada obra *El nuevo espíritu del capitalismo*, de Luc Boltanski y Ève Chiappello¹¹ (2002). Los autores relatan la transformación producida en la segunda mitad del siglo XX en las sociedades capitalistas, concretamente en el marco ideológico que legitima la organización socioeconómica existente. Durante los últimos treinta años, las sociedades donde el sistema económico imperante ha sido el capitalismo han promovido un conjunto de cambios significativos en el mundo del trabajo, afectando no solamente al conjunto de normativas y prácticas que organizan el trabajo y su regulación, sino a la propia percepción que los actores sociales tienen del mismo (así como sus reacciones). Así, si por ejemplo en la década de los sesenta el marco de relaciones laborales se caracterizaba por la agitación obrera acompañada de revueltas estudiantiles (recordemos los hechos del Mayo del 68 parisiense o el *Otoño caliente* de 1969 en Italia), en las últimas dos décadas asistimos a una importante disminución del número de conflictos, pese a la degradación de las condiciones de vida de muchos asalariados y despidos masivos en las grandes corporaciones. Frente a reivindicaciones clásicas de los sindicatos obreros, tales como la reducción de la jornada laboral, el aumento de los derechos sociales y el objetivo de pleno empleo como el esencial en la economía, el paro es hoy abundante, el empleo precario aumenta exponencialmente y los que trabajan, trabajan más horas. Boltanski y Chiappello puntualizan además el importante “desarme” que ha sufrido la crítica social desde la década de los setenta, que no parece tener respuesta ante los argumentos ideológicos que, en la actualidad, justifican la organización económica capitalista como la única posible y que disfrutan de una hegemonía incontestable (Boltanski y Chiappello, 2002: 17; también Alonso, 1997a: 196). Estos argumentos legitimadores conforman el ya citado *nuevo espíritu del capitalismo*¹², cuyo discurso analizan los autores buscando los elementos esenciales que lo conforman. Este espíritu se halla presente, además de en la teoría económica y política, en la literatura destinada a los cuadros de las empresas (Boltanski y Chiappello: 2002: 55).

¹¹ Boltanski, Luc y Chiappello, Ève (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid (edición original: *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), Éditions Gallimard, Paris).

¹² El espíritu del capitalismo es una noción ya acuñada por dos de los grandes sociólogos de Alemania, Max Weber y Werner Sombart. Weber considera el espíritu del capitalismo como un conjunto de elementos éticos que inspiran a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación de capital (Weber, 1979); Sombart se centra más en un espíritu burgués de fuentes diversas que anima a la actividad empresarial (Sombart, 1972).

Esta literatura ha evolucionado notablemente en sus argumentos: si en los años sesenta desde sus páginas se defendía la planificación económica, la dirección por objetivos y la seguridad en la carrera profesional (la filosofía del Hombre-Organización, término acuñado por William H. Whyte (1968)), en los noventa el paradigma es el de las redes (ver Castells, 1997; Fukuyama, 2000; o Kanter, 2000), la movilidad y el directivo como líder y creador de redes (Boltanski y Chiappello, 2002). La transformación de este espíritu ha permitido la adaptación del capitalismo a un nuevo contexto, superando la profunda crisis de legitimación¹³ que atravesó durante finales de los años sesenta y principios de los setenta. Según Boltanski y Chiappello, durante la primera mitad de la década de los setenta la crisis del capitalismo parecía un hecho: baja rentabilidad del capital, salarios reales elevados, crítica en momento álgido (con una confluencia entre una crítica de corte marxista clásico y reivindicaciones de corte libertario). Sin embargo, en la década de los noventa el capitalismo se ha regenerado: pese a las crisis que lo sacuden regularmente¹⁴, se presenta como un sistema de nuevo floreciente, en el que la rentabilidad del capital ha crecido a una tasa considerable. La desregulación de los mercados financieros han permitido grandes movimientos de capital sin restricción alguna, permitiendo obtener beneficios a través de la simple especulación financiera. El comercio internacional es controlado por las multinacionales que invierten y desinvierten según sus intereses. Ello ha permitido que el capital adquiriera un poder desconocido (estos argumentos se desarrollan en profundidad en Boltanski y Chiappello, 2002: 18-22), desarrollándose un capitalismo sin obstáculos (Zubero, 1997a: 98) que Luis Enrique Alonso describe como **sobrelegitimado y simbólicamente arrasador** (Alonso, 2001a: 233). Las ilimitadas oportunidades de inversión otorgan una importante fuerza al capital respecto al trabajo, lo que ha dado lugar a un progresivo aumento de los beneficios de los accionistas frente a los salarios. Ello se observa en la caída de los salarios: “aunque el PIB estadounidense por habitante ha crecido el 36 por 100 entre 1973 y mediados de 1995, el salario retribuido por hora de trabajo no directivo, que engloba a la mayoría de los empleos – exceptuando los puestos directivos –, ha descendido un 14 por 100. [...] Asistimos, en toda la zona de la OCDE, a una

¹³ Sobre esta cuestión, debemos recordar trabajos como los de Habermas (1999) u O'Connor (1981).

¹⁴ En las últimas tres décadas, se pueden citar las siguientes: crisis del petróleo en los años 1973 y 1979; el Lunes Negro de 1987; la depresión tras la Guerra del Golfo a principios de los años noventa; crisis en México, Argentina o el Lejano Oriente; el crack bursátil del NASDAQ en Estados Unidos en marzo del 2000.

convergencia a la baja de las remuneraciones” (Boltanski y Chiappello, 2002: 23). El capitalismo va bien, aunque a costa del crecimiento de problemas sociales. Los criterios de rentabilidad a corto plazo impiden consolidar determinadas sendas de crecimiento sostenible. Como señala el prolífico sociólogo Zygmunt Bauman, aumentan las desigualdades y la pobreza, creciendo el sentimiento de inseguridad (al que acompaña el creciente individualismo, el deterioro de la institución familiar y la precariedad de empleo) (Bauman, 2001, 2003a). Se asiste además a un fenómeno sin precedentes en décadas anteriores: un espectacular aumento del paro estructural, que es contrarrestado, en parte, por un aumento del empleo en condiciones precarias (Palazuelos, 1990: 83).

Junto a la fragmentación y dualización social, en la actualidad se está asistiendo a un conjunto de cambios importantes en la organización del trabajo dentro de las empresas, con un gran énfasis en la mejora de la competitividad y una mayor eficacia y eficiencia en las tareas desempeñadas. Este incremento de la competencia se ha beneficiado de varios acontecimientos. En primer lugar, la mayoría de las legislaciones tanto europeas como de Estados Unidos han sufrido una desregulación del marco de relaciones laborales, con la progresiva eliminación de la negociación colectiva y la introducción de negociaciones directas entre empresa y trabajador, en una transición de las “relaciones industriales” a la “relación de empleo” (Miguélez y Prieto, 1999: XXI). La propia forma de trabajar, que exige más flexibilidad¹⁵, lleva a la proliferación de los contratos de carácter temporal y la reorganización de las empresas. La precariedad creciente amenaza al resto de los trabajadores, cuya capacidad de reivindicación disminuye rápidamente¹⁶. En las últimas dos décadas se ha producido un cambio de hábitos en el trabajo en la empresa privada, con un importante incremento del número de horas dedicadas al trabajo por parte de quienes trabajan, en parte por el temor a perder el empleo ante la mayor inseguridad generada por las reformas recientes¹⁷. Como señala el sociólogo Miguel Beltrán, “la incertidumbre y el riesgo se han convertido en experiencia habitual para gran parte de los trabajadores, que viven en un mundo marcado por el cambio y la inestabilidad laboral a corto plazo, en el que las empresas se

¹⁵ Imanol Zubero señala que “el nuevo paradigma de la racionalización señala así: eficiencia a través de la flexibilidad” (Zubero, 1997a: 85).

¹⁶ La dificultad de la respuesta sindical ante estas problemáticas se discute en Alonso (1999, 65-70).

¹⁷ Sobre la cuestión del estrés laboral en las grandes corporaciones, ver el libro *La hora de los gurús*, de Micklethwait y Woolridge (1998: 17-19 y 26).

dividen o se fusionan, y los puestos de trabajo aparecen y desaparecen” (Beltrán, 2004: 83, remitiendo a su vez al trabajo del sociólogo norteamericano Richard Sennett *La corrosión del carácter* (Sennett, 2000)). Hoy en día, a excepción de sectores productivos fuertemente sindicados y la Administración Pública, las empresas exigen un compromiso que va más allá de la jornada laboral estricta (Schor, 1994). Esto implica una mayor dedicación al trabajo sin obtener por ello más remuneración, elevando el excedente empresarial. La vida familiar y personal del trabajador se ve marcada por la inseguridad laboral y el estrés¹⁸. Esta situación comienza a afectar cada vez más a trabajadores cualificados y directivos medios de empresas¹⁹.

Acompañando a estas transformaciones, los periodistas de *The Economist* John Micklethwait y Michael Woolridge constatan que se modifica también el lenguaje (Micklethwait y Woolridge, 1998: 36). Un conjunto de palabras y construcciones gramaticales, algunas de ellas bruscas traducciones de palabras anglosajonas (en los países no anglosajones), pasan a formar parte del vocabulario cotidiano utilizado por cualquier directivo o mando intermedio de una organización empresarial. Son signos de identidad corporativa en una época en la que el credo de la libre empresa muestra una vitalidad renovada. Así, en la publicidad de grandes empresas auditoras y consultoras, encontramos múltiples referencias a “crecer con nosotros”, “desarrollo profesional”, “crear valor para el cliente”, etc. Otro ejemplo son las ofertas de empleo que aparecen en los periódicos: se busca “profesional emprendedor, que destaque por su iniciativa, su capacidad para las relaciones humanas y su afán de superación”, u “orientación comercial, empatía y liderazgo son competencias imprescindibles para el éxito en este puesto”. Emprendedor, iniciativa, empatía, liderazgo, todos ellos son términos que valoran positivamente los seleccionadores de personal de las organizaciones actuales, y son difundidas a través de diversos medios hasta que, de una forma u otra, tienen un impacto no sólo intelectual, sino definitivamente social e individual. La mayor parte de ellas implican un mayor compromiso del trabajador con la empresa: generan entusiasmo e invitan a la adhesión (Anthony, 1977; Huczynski, 1993; Jackson, 2003).

¹⁸ Sobre todas estas cuestiones, se recomienda la consulta de las obras de Boltanski y Chiappello (2002); Alonso (1999, 2001a, 2001b); Castells (1997); y Miguélez y Prieto (1999).

¹⁹ Especialmente a raíz de la introducción de determinadas formas de gestión como el *Management by stress* o el *Management by blame*, en los que la presión sobre el trabajador se hace más acusada (sobre esta cuestión, ver Delbridge y Turnbull, 1992: 61-70).

La transmisión de esta ideología directorial y pro-empresarial se ha realizado a través de medios orales y escritos. En el primero podemos agrupar las conferencias y las clases magistrales de gestión en cursos de formación dentro y fuera de la organización; en el segundo serán los libros y material didáctico de dichos cursos de formación, junto a la literatura de gestión. Siguiendo de nuevo a Boltanski y Chiappello, por literatura de gestión (a lo largo de este trabajo, se denominará también gerencial, *managerial*, y del *management*) se entiende un conjunto de obras destinadas a los cuadros y debe diferenciarse claramente de la literatura de investigación en gestión empresarial, cuyo propósito no es normativo y cuyo estilo presupone un dispositivo crítico ingrato para el lector medio (Boltanski y Chiappello, 2002: 97-98). La literatura de investigación empresarial de origen académico representa lo *sagrado*, el conocimiento científico²⁰; la literatura de gestión empresarial representa lo *profano*, no sólo porque supone una vulgarización de otros textos con mayor peso teórico (Micklethwait y Woolridge, 1998; Jackson, 2002), sino porque en muchos casos manifiesta expresamente su distanciamiento respecto a lo académico, acusado de permanecer ajeno al “mundo real” y a la acción (un ejemplo son determinadas citas en las biografías de directivos de empresas, de la que un buen ejemplo es Iacocca y Novak, 1984).

Esta literatura del *management* refleja la actual ideología empresarial y resume ese espíritu del nuevo capitalismo. Pese a ser dirigidas normalmente a cuadros directivos, a los que se anima al éxito profesional, es posible que hayan tenido también un fuerte atractivo para los empleados, atraídos por una búsqueda de motivación para desempeñar el trabajo cotidiano (Bendix, 1966: 2-3). Ello ha favorecido su enorme éxito comercial y la difusión de ciertos valores pro-empresariales en la sociedad.

Objetivo de la investigación.

El objetivo de esta tesis doctoral es el de realizar una investigación sobre esta literatura del *management*, centrando el interés en analizar el discurso presente en sus textos más

²⁰ Esta distinción se fundamenta en lo que se considera como conocimiento válido en el campo académico al cumplir con los requisitos exigidos por la comunidad científica.

representativos. Se trata de contrastar de qué forma se han transformado los contenidos de estas obras a lo largo de las últimas décadas, comparando tres momentos históricos concretos: el discurso clásico de la gran organización, propio del modelo de producción fordista; el discurso sobre la controversia acerca de las técnicas japonesas de gestión como salida a la crisis del modelo anterior; y el discurso actual, heredero de las modas de gestión de los años noventa y centrado en el paradigma de las redes y la organización horizontal. Se trata de investigar los textos desde la sociología: perseguimos captar su **sentido**.

¿Qué interés sociológico tiene la literatura del *management*? Básicamente, su influencia sobre la vida de las personas, pero también el hecho de ser una de las fuentes generadoras de ideología en la sociedad del “fin de las ideologías” (por utilizar la expresión manejada por el sociólogo norteamericano Daniel Bell (1964)). En la actualidad se observa que, poco a poco, comienza a prestarse atención por parte del medio académico²¹ al fenómeno de la literatura *managerial*, y no sólo por las ventas masivas de estos libros. El interés se centra en dos frentes: por un lado, considerar la literatura de gestión empresarial como un crisol teórico donde el capitalismo desarrolla una ideología que lo legitima eficazmente; por otro lado, la literatura *managerial* es sin duda un elemento esencial a la hora de investigar la figura del gurú empresarial, hombre que ha conseguido un nivel notorio de conocimientos en el campo de la gestión empresarial y que puede ser un académico, un consultor u otro profesional. La obra del gurú es el best-seller empresarial. En ambos casos, la relevancia social que adquieren ambos fenómenos, el del best-seller de literatura de gestión y el del gurú, se debe a la adopción de diferentes formas o modas de gestión por parte de las empresas privadas. Estas nuevas formas de gestión son las responsables en la actualidad de importantes cambios en la forma de trabajar de millones de empleados de todo el mundo, con efectos importantes no sólo en la productividad, sino en el propio desempleo y la gestión de este drama social (Micklethwait y Woolridge, 1998). Estas obras han sido acusadas por diversos autores de contribuir a la legitimación de un conjunto de prácticas empresariales y sociales significativamente diferentes a las existentes hace treinta años, antes de la Crisis del Petróleo y la llamada Segunda Ruptura Industrial (ver Boltanski y

²¹ En este sentido, se deben destacar los trabajos, todos ellos citados ya, de Huczynski (1993); Boltanski y Chiappello (2002); y Jackson (2003).

Chiappello, 2002; Piore y Sabel, 1990). Estas obras captan, en cierta forma, el retrato social de una época y de una forma de trabajar y de organizar el trabajo; expresan un modo de entender la organización y los objetivos de la misma, y también de la propia sociedad. La gran influencia de estos distintos aspectos de lo social justifica sobradamente un interés sociológico en las mismas. Esta legitimación se sostiene en una serie de argumentos que, según algunos autores, encubren estrategias de poder y dominación por parte de los directivos de las organizaciones: las narrativas sirven para ejercer un control encubierto en el lugar de trabajo, tal y como señala la socióloga Marsha Witten (1997: 145). Estos argumentos se habrán transformado a lo largo del tiempo, ante la evolución histórica del capitalismo.

La investigación se articulará siguiendo el siguiente esquema:

- En primer lugar, se situará el fenómeno de la literatura *managerial* en el contexto histórico y socioeconómico en el que se inserta.
- A continuación, se realizará una definición de la literatura *managerial*, lo que contribuirá a delimitar el objeto de estudio y las aproximaciones que, al mismo, se han realizado desde diferentes posiciones intelectuales.
- A continuación, se planteará la investigación basada en un análisis de los textos, cuyo objeto es el de analizar sus rasgos estructurales y comprobar cómo han evolucionado sus contenidos. Se trata de una apuesta por una técnica cualitativa construida de forma artesanal, que se adapte a las peculiaridades del objeto de estudio. Los planteamientos metodológicos se expondrán extensamente, a la vez que la estrategia de investigación.
- Sobre un corpus de capítulos de libros seleccionados, se realizará un análisis del discurso, del que se extraerán las correspondientes conclusiones. Se pretende asimismo realizar un análisis del sentido de esos discursos que vaya más allá de las meras fórmulas de análisis de contenido que, hasta ahora, se han utilizado. El análisis se centrará en tres discursos concretos: el de la gran corporación, propio de las décadas de los cincuenta y sesenta; el de la alternativa japonesa y la reacción norteamericana, entre mediados de los setenta y principios de los ochenta; y, finalmente, el discurso de la década de los noventa, hoy todavía vigente. Se incluirá un breve capítulo con las últimas tendencias del género.

- Al mismo tiempo, otro de los objetivos de la obra es aportar una visión diferente de la literatura *managerial* a la utilizada hasta ahora. Junto a las conclusiones de este trabajo de investigación, se tratará de aportar un posible enfoque alternativo en el estudio de dicha literatura, a través de un capítulo en el que se esboza una visión de la literatura del *management* como Campo.
- Finalmente, se adjuntarán dos apéndices a la investigación. El primero estará dedicado al principal representante de la literatura del *management*, Peter Drucker, y se centrará en el aspecto sociopolítico de su obra. El segundo recogerá brevemente la situación de la literatura del *management* en España.

CAPÍTULO I: MARCO HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO DE SURGIMIENTO DE LA LITERATURA MANAGERIAL.

Al enfocar el estudio de la literatura del *management*, es imprescindible detenerse en el marco histórico y socioeconómico en el que surge, y prestar atención a una serie de acontecimientos que, indudablemente, tienen una importante influencia en su desarrollo. Ese será el objetivo planteado a lo largo de las próximas páginas de esta tesis doctoral²².

1.1. El surgimiento de la empresa moderna y la profesionalización del management.

A finales del siglo XIX, se produce en la empresa²³, institución clave en el desarrollo del capitalismo, una importante transformación. La producción artesanal del capitalista individual sufre la creciente competencia de una novedosa producción en serie. El pequeño negocio del empresario emprendedor, normalmente estructurado en un régimen de propiedad de carácter familiar, y que compite en un entorno de mercado de libre competencia (caracterizado por la “destrucción creadora” (Schumpeter, 1996) y la filosofía del *laissez faire*²⁴), va dejando paso paulatinamente a corporaciones gigantes como la Standard Oil Trust, la General Electric Co. o la American Tel. & Tel. Co. (ATT). Estas compañías cuentan con miles de empleados, volúmenes de negocio de cifras desconocidas hasta la fecha y formas de propiedad distintas, basadas en el control accionarial. Esta nueva gran empresa ha sido desde entonces el modelo predominante de

²² Es necesario señalar que, en la exposición del marco histórico y socioeconómico, el interés se centrará principalmente en los Estados Unidos de América, dado que la mayor parte de la literatura del *management* procede de dicho país.

²³ La empresa moderna es considerada por la socióloga alemana Renate Mayntz como una organización reciente, que nace con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que han hecho a ésta posible (Mayntz, 1972: 14).

²⁴ El capitalismo decimonónico se caracteriza por la libre competencia y el impacto de los ciclos con frecuentes crisis de superproducción, tal y como describían Marx y Engels (2001: 29).

organización capitalista²⁵, marcando la Primera Ruptura Industrial²⁶, pese a que se considere que ese modelo de corporación haya podido entrar en crisis desde mediados de los años setenta.

El origen de esta metamorfosis se encuentra en determinados cambios en las compañías de los Estados Unidos de América. Tras la conclusión de las infraestructuras ferroviarias a mediados del siglo XIX, que suponen una auténtica revolución en el transporte y las comunicaciones²⁷, Estados Unidos se convierte en el mayor mercado nacional del mundo (García Ruiz, 1994: 34). Comienza a desarrollarse la producción y distribución a gran escala, lo que exige un tamaño mayor en las organizaciones.

Nace entonces la empresa industrial moderna, que puede definirse, siguiendo al historiador de la empresa Alfred J. Chandler, por dos características específicas: constar de muchas unidades operacionales diferentes y estar dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados (Chandler, 1988: 16). La diferencia respecto a la empresa familiar del siglo XIX no radica en la utilización o no de máquinas y aparatos altamente desarrollados, sino en la forma social que adoptan los grupos de trabajo, que durante el capitalismo decimonónico eran poco estructurados y marcados por las relaciones patriarcales en la empresa familiar. En la empresa moderna, como señala Mayntz, el elemento clave es el surgimiento de una estructura burocrática²⁸ de servicios

²⁵ Algunos autores como Piore y Sabel han señalado que tal triunfo no fue total, sino que se impuso un cierto dualismo industrial en el que la producción artesanal moderna completa la producción en serie (Piore y Sabel, 1990: 41-49).

²⁶ La Primera Ruptura Industrial, así como la Segunda, es un concepto utilizado por los economistas Michael Piore y Charles Sabel (1990). Se refiere a la encrucijada que se abre en el desarrollo industrial en las primeras décadas del siglo XX y que culmina con el desarrollo prioritario en los mercados de una producción en serie frente a la producción artesanal propia del capitalismo de pequeños productores.

²⁷ Y que marcan también el punto de partida del surgimiento de estructuras burocráticas en las empresas (Barrington Moore, Jr., 1990: 40).

²⁸ Se toma burocracia en el sentido weberiano. Para Weber, el proceso de racionalización de la vida política y económica encontraba su expresión más palpable en la burocracia, responsable de dicho proceso, a la vez que instrumento de dominación. La evolución histórica que preveía Weber era la de un continuo avance de la burocratización en todos los aspectos de la vida. Resaltó que "la razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización" (Weber, 1969: vol. II, p. 730). Y es que la burocracia racionaliza la realización de las tareas de administración, buscando la máxima eficiencia con una absoluta división del trabajo. Entre las características más importantes del modelo de organización burocrática, se deben destacar las siguientes:

- Organización jerárquico-autoritaria, de carácter funcional. Estructuración de acuerdo a normas y reglas técnicas objetivas e impersonales.
- Asignación de funciones según capacidades objetivamente demostradas, y atribuidas oficialmente por ley.

administrativos imprescindible para su compleja gestión (Mayntz, 1972: 14): para Piore y Sabel, la gran empresa es la solución a un conjunto de problemas organizativos fruto de la puesta en marcha de la producción en serie (Piore y Sabel, 1990: 107). La empresa que produce y distribuye a gran escala, demanda nuevas necesidades organizativas, entre ellas una mayor coordinación y control; las familias propietarias raramente pueden abarcar todas las áreas que la empresa moderna, cada vez más compleja, requiere poseer para asegurar un funcionamiento organizativo eficaz. Por lo tanto, deben recurrir a la contratación de personal externo especializado en tareas de gestión.

Surge así una clase de hombres de negocios completamente nueva: los ejecutivos o *managers*, con responsabilidades de dirección pero que obtienen su remuneración a través de un salario. Estos *managers* o directores pasan a controlar de facto los procesos productivos y organizativos: los propietarios delegan en ellos la gestión de sus negocios. Progresivamente, se va llevando a cabo una auténtica “revolución de los directores” (la *managerial revolution* que anunciaba James Burnham (1967)), donde las grandes empresas e instituciones del Estado pasan a estar dominadas por estas jerarquías de directivos²⁹. Se da así la paradoja de que los *managers* poseen una propiedad casi ilimitada sobre empresas que, de hecho, no les pertenecen (Dahrendorf, 1974: 66).

Emerge de este modo un nuevo capitalismo que puede denominarse gerencial, esto es, dirigido por gerentes (*managers*) (Chandler, 1988: 15). Durante el período 1870-1940 la competencia capitalista y los fenómenos de concentración empresarial van en aumento.

-
- Rigurosa delimitación de competencias entre las distintas ramas que la integran.
 - Procedimiento formal y escrito (principio de escrituración) en el tratamiento y resolución de los asuntos.

La burocracia, pues, se orienta a la división de tareas, lo que implica cierta especialización por parte del funcionario. Por su construcción, impone unas restricciones a la libertad de acción del sujeto y sienta las bases de una organización eficaz. Las organizaciones, ante la división de las tareas, comienzan a manejar la racionalidad y la estructura burocrática dentro de su funcionamiento interno.

²⁹ En su influyente obra *The modern corporation and private property*, Berle y Means definen el *management* como el grupo de hombres que, legalmente, asumen formalmente los deberes de ejercer la dominación sobre los negocios y activos de la corporación (“MANAGEMENT may be defined as that body of men who, in law, have formally assumed the duties of exercising domination over the corporate business and assets” (Berle y Means, 1968: 196)). Por otro lado, Burnham considera que la gran corporación supone el fin de la época capitalista, ante la creciente intervención del Estado en la economía, el desarrollo de la planificación económica y la progresiva acumulación del poder en manos de los directores. En el último estadio, la sociedad directorial termina por convertirse en una sociedad totalitaria (Burnham, 1967). El economista austriaco Joseph Schumpeter considera también que este capitalismo gerencial de la gran corporación asfixia el espíritu emprendedor e innovador que caracterizó el capitalismo decimonónico (Schumpeter, 1996).

Desde 1870, en que la Guerra de Secesión en Estados Unidos y la Franco-Prusiana en Europa han finalizado, se desata una lucha más intensa por los mercados. Aparecen las grandes empresas, *trusts* y carteles, alcanzando esta empresa moderna su madurez en Estados Unidos antes de la Primera Guerra Mundial (Valdaliso y López, 2000: 330 y ss.). Este período se caracteriza por una importancia creciente de la industria, los mercados y el transporte; una división del trabajo mayor, especializada tanto geográfica como funcionalmente; por un incremento del tamaño y complejidad de las operaciones de transacción; y por una transición de pequeñas empresas que operan en mercados locales a un escenario de grandes corporaciones con miles de empleados que distribuyen su producción o servicios a grandes mercados nacionales e internacionales (Sedlak y Williamson, 1983: 1).

En general, el desarrollo de la empresa moderna debe mucho a dos factores: la producción para un mercado de masas y la creciente intervención estatal en la economía.

La producción en serie. El desarrollo de la producción en serie, destinada a esos mercados de masas, debe mucho a un esfuerzo por perfeccionar el modo de producir bienes. Por una parte, se generaliza la “racionalización”, con importantes cambios tanto en el trabajo (taylorismo y su aplicación industrial, el fordismo), como en la propia organización de la empresa (crecimiento, departamentalización, aumento de la complejidad administrativa, expansión del número de propietarios accionistas³⁰, profesionalización de la gestión). El taylorismo o *management* científico supondrá ese cambio fundamental en la organización del trabajo desde finales del siglo XIX (Wren, 1979). La filosofía de Taylor sostiene que sólo un aumento de la productividad del trabajo puede favorecer el desarrollo de la acumulación de capital, lo que conseguirá a través de una parcelación detallada del trabajo³¹. Este trabajo será dirigido desde la

³⁰ Berle y Means señalan que la moderna corporación se caracteriza fundamentalmente por la separación entre la propiedad y el control. La propiedad, dividida en participaciones o acciones, es de los accionistas; pero el control de las decisiones de la empresa está en manos de los directores o miembros del *management* (Berle y Means, 1968: 7).

³¹ Esta división de las tareas puede extenderse a todos los ámbitos. Y es que, como señalaba Taylor, los procedimientos científicos de organización “...son aplicables a todas las clases de actividades humanas, desde nuestros actos individuales más simples hasta el trabajo de nuestras grandes corporaciones, que exigen la más esmerada cooperación” (Taylor, 1953: 11).

dirección³², concretamente por los ingenieros, que distribuirán tareas, medirán sus tiempos y controlarán los productos terminados (Taylor, 1953, 1970), quedando reducido el obrero a mero ejecutante (Touraine, 1970: 219). Es imprescindible, desde esta filosofía, dictar al trabajador la forma en que el trabajo debe ser realizado (Braverman, 1974: 90), controlando el *output* de la producción³³. Se evitan así las oscilaciones en los resultados en un mercado de producción en serie. El obrero pierde el control sobre su trabajo al someterlo al ritmo impersonal de la máquina (Bauman, 2003b: 43), permitiendo la entrada en la industria de trabajadores no especializados, descualificados y con escasa capacidad organizativa³⁴. Se incrementará la productividad e intensidad del trabajo: el transportador eliminará los tiempos muertos; la línea de montaje, impondrá una parcelación de tareas muy definidas y sencillas, eliminando la destreza; y, finalmente, aumentará considerablemente la vigilancia sobre el trabajo

³² Los principios que estableció Taylor son muy simples:

- Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo. Taylor se basaba en la siguiente idea: "...en todas las artes mecánicas, la ciencia que fundamenta cada uno de los actos del obrero es tan grande y tan compleja que el obrero más capacitado en sus tareas es incapaz, ya sea por falta de educación o insuficiente capacidad mental, de comprender esta ciencia" (Taylor, 1953: 93). De esta forma, se separa mente y cuerpo en el trabajo, y el obrero queda reducido a un simple músculo.
- Utilizar métodos científicos, que determinen el modo más eficiente de realizar el trabajo. Señala Lyndall Urwick que "la industria moderna se basa en la ciencia. Para ser exactos y económicos, los procedimientos científicos exigen una precisión extrema" (Urwick, 1977: 123). Tras analizar la forma de trabajo del obrero, se especifica el modo de realización de las tareas que lleve a mejores resultados. Para Taylor, "...el elemento más importante de la administración científica moderna es la idea de la tarea. El trabajo de cada obrero es preparado enteramente por la administración, con un día de anticipación por lo menos, y cada obrero recibe en la mayoría de los casos instrucciones escritas completas describiendo en detalle la tarea que debe realizar, como asimismo los procedimientos que habrán de ser usados al efectuar el trabajo" (Taylor, 1953: 40). La especialización del trabajo llega hasta el punto de descualificar completamente al trabajador. De esta forma, se le arrebató al trabajador el control sobre su trabajo hasta unos niveles desconocidos hasta entonces.
- Seleccionar para la realización de la tarea al trabajador apropiado, normalmente el que presentara una mayor resistencia física.
- Instruir al trabajador de forma que realice sus tareas de la forma más eficiente, siguiendo los consejos u órdenes de la directiva.
- Controlar el rendimiento del trabajador, para observar si los rendimientos son los deseados. Si así era, Taylor abogaba por gratificar de alguna forma al trabajador, normalmente con un buen sueldo.

En general, "la meta era utilizar el organismo humano, bastante ineficiente en el proceso productivo, de la mejor manera posible" (March y Simon, 1969: 14).

³³ Desde una perspectiva marxista, Stephen A. Marglin considera que "sólo separando las tareas especializadas asignadas a cada obrero, e introduciendo máquinas costosas, podía asegurarse el capitalista el control de la producción" (Marglin, 1977a: 57-58).

³⁴ Ello permite en un primer momento reducir la conflictividad social, fenómeno por otra parte olvidado por Taylor: "...la administración científica se fundamenta en la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir durante un largo período de años a menos que vaya acompañado de la prosperidad para el empleado, y viceversa..." (Taylor, 1953: 14).

(Coriat, 1982: 44-46). Dicho control se llevará a cabo a través de un sistema de supervisión de línea, realizado por capataces³⁵. El nuevo sistema de producción se beneficiará de la llegada masiva a Estados Unidos de enormes contingentes de inmigrantes, mano de obra barata y descualificada, fundamental para el despegue industrial (Braudel, 1978: 411-416). Entre 1901 y 1915 comienza la implantación de los métodos tayloristas, promovidos por ingenieros y que desencadenan el surgimiento de la *mass production*, no sin resistencias (Coriat, 1982). En Europa, todo este proceso se realiza a una escala mucho menor, en una época marcada por la reconstrucción tras la Primera Guerra Mundial, el conflicto de clases y el ascenso de los totalitarismos³⁶.

Para Piore y Sabel, la gran empresa es la solución que se dio a los problemas organizativos creados por el surgimiento de la tecnología de la producción en serie, pues refuerza el control del mercado de sus propios productos y de sus fuentes inmediatas de recursos (Piore y Sabel, 1990: 107), permitiendo además organizar los mercados. Especialmente destacado es el caso de la implantación en la empresa automovilística Ford de la línea de montaje, cuyo enorme éxito en términos de crecimiento de la productividad, abaratamiento de costes del producto final y disciplinamiento de la plantilla tiene una enorme repercusión. Como resultado, la aplicación práctica de los principios del *management* científico a la producción industrial pasa a conocerse como fordismo³⁷.

Además, el trabajo administrativo de las oficinas, cuyo volumen crece rápidamente ante la expansión de los departamentos, se organiza también “racionalmente” siguiendo las teorías del autor francés Henri Fayol (1950). Taylor y Fayol, así, son considerados los padres de la gestión moderna: gracias a ellos el *management* se convierte en una disciplina de conocimiento que debe ser estudiada para garantizar el éxito en la gestión. La dirección del trabajo se vuelve más compleja mientras para autores como Braverman

³⁵ El control en el sistema taylorista se realiza normalmente a través de la observación directa del trabajo de los obreros por parte de estos capataces. La disciplina de la fábrica se asegura así a través de un método basado, según Berdayes, en el esquema del panóptico sugerido por Foucault (1992) como ejemplo representativo de extensión del control en la sociedad (Berdayes, 2002).

³⁶ No obstante, es de destacar la contribución de hombres como Henri Le Chatelier en Francia (introduce el taylorismo), Walter Rathenau en Alemania o B. Seebom Rowntree en Reino Unido en el desarrollo de la teoría de gestión (ver Urwick y Brech, 1970; García Ruiz, 2003).

³⁷ Según el geógrafo David Harvey, el fordismo se encontró en entreguerras con ciertos problemas, fundamentalmente la estructura de las relaciones de clases y las modalidades de intervención estatal. Hasta su combinación con una política económica keynesiana no se transforma en un sistema maduro (Harvey, 1998: 150-152).

el trabajador se descualifica, reduciéndose su labor a realizar tareas simples y repetitivas (Braverman, 1974: 425).

La intervención del Estado. Por otra parte, la intervención del Estado en la economía crece paulatinamente, ante el éxito de la planificación económica durante la Primera Guerra Mundial. Tras la Gran Depresión de 1929 y la incapacidad de dar salida a la crisis a través de las políticas liberales de Hoover, se recurrirá todavía más al Estado, que pasa a dirigir la política económica siguiendo el impulso del New Deal y la teoría económica keynesiana (Valdaliso y López, 2000; García Ruiz, 1994). La Gran Depresión había mostrado ciertos problemas de la economía del *laissez-faire*, sobre todo los problemas relacionados con la sobreproducción y el subconsumo. El New Deal³⁸ dirigido por Franklin D. Roosevelt se plantea, según el historiador Barrington Moore Jr., como un esfuerzo por preservar la propiedad privada, en el que los que más tienen hacen un sacrificio por los que tienen menos (Moore, Jr., 1990: 39), frente al ascenso de los autoritarismos y la multiplicación de las nacionalizaciones. Las teorías de Keynes surgieron de forma paralela y apostaban por estimular la demanda para corregir el problema de subconsumo, a través de una política económica que apostase por el pleno empleo, el incremento de la capacidad adquisitiva de las masas e inversión pública para corregir los fallos de la privada³⁹. La versión americana del keynesianismo, como el modelo económico de gran empresa, había adquirido un alto grado de complejidad teórica y se vio bendecida por el éxito, convirtiéndose en un modelo digno de imitar por otros países (Piore y Sabel, 1990: 108). El incremento de la productividad se ve acompañado de la planificación económica y de la aparición de una tecnoestructura dirigente (por utilizar el término manejado por Galbraith, 1974a). En torno al Estado se constituirá paulatinamente un importante complejo industrial-militar formado por empresas enormes cuyo principal cliente es la propia Administración⁴⁰; en el caso europeo, tras la Segunda Guerra Mundial gobiernos de todo signo emprenderán

³⁸ El New Deal, para Barrington Moore, Jr. representa un proyecto de coalición entre trabajadores urbanos, inmigrantes con derechos políticos, intelectuales, habitantes del Sur de EEUU y agricultores descontentos. Los puntos principales que persigue son el crecimiento económico, un limitado apoyo a sindicatos y una inversión en gastos sociales en nombre de la igualdad y la paz social (Moore, Jr., 1990: 34-35).

³⁹ La mejor introducción a la teoría de Keynes es sin duda su propia obra, la clásica *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* (1991).

⁴⁰ En torno a este complejo militar-industrial se configura una *élite* del poder a los niveles económico, político y militar (Mills, 1978) que define la política norteamericana de la era Eisenhower.

una política de nacionalizaciones. Tras la postguerra, parece que ha llegado la hora de un *capitalismo de Estado*, amo de las *inversiones en bienes de producción* (Braudel, 1978: 329).

La Segunda Guerra Mundial proporciona el impulso definitivo al capitalismo gerencial. Se trata de un fordismo que puede considerarse, siguiendo a Harvey, más como una forma de vida total que como un mero sistema de producción (Harvey, 1998: 159). Chandler destaca tres factores esenciales en su consolidación: la importante expansión de la aplicación de la ciencia a la industria; la expansión de procedimientos y controles administrativos entre las grandes y pequeñas empresas; y la situación de pleno empleo, que favorece una alta demanda agregada y un consumo creciente de bienes y servicios por parte de las masas (Chandler, 1988: 645-646). Se produce una americanización de las estructuras de los negocios, adoptando las grandes empresas de todo el mundo, el modelo estadounidense; así, se extiende la producción en masa, estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales. La significativa participación de Estados Unidos en la estrategia de multinacionalización empresarial que se realizó durante la postguerra contribuyó a una importante difusión del *management* norteamericano (García Ruiz, 1994: 42; para el caso francés, Boltanski, 1982: 159-163).

La creciente complejidad y crecimiento del aparato administrativo va a exigir una mayor formación de los directivos, con lo que se hacen necesarias respuestas ante estos cambios. Se termina por hacer imprescindible una mayor preparación de los gestores, lo que da lugar a que paulatinamente se vaya creando un sistema educativo adaptado a sus necesidades (Valdaliso y López, 2000: 206 y ss.). Las tareas de la dirección eran verdaderamente complejas y requerían capacidades fuera de lo común: pero esas capacidades podían ser enseñadas y aprendidas (Bendix, 196: 312); además, ello permite que accedan a puestos directivos personas que no son necesariamente familiares de los empresarios. Esta nueva clase de directivos y *managers* se profesionaliza en Estados Unidos durante los primeros años del siglo XX a través de la fundación de asociaciones (*American Association of Public Accountants* en 1897; *Society for the promotion of the science of management* en 1911; *American Management Association* en 1925), y revistas (*Journal of Accounting* en 1905; *Journal of Marketing* en 1915) (Chandler, 1988: 628-634; Valdaliso y López, 2000: 438-444). Se registra a la vez un

aumento de los cursos impartidos con la gestión empresarial como materia esencial, y aparecen las primeras empresas de consultoría de dirección (McKinsey, Boston Consulting Group). Indicadores de esa extensión de la profesionalización de la dirección empresarial son la creación de escuelas y cursos de administración de negocios, esa aparición de publicaciones especializadas y el movimiento asociativo de directivos (García Ruiz, 1994: 42). Las instituciones que proveen instrucción en temas como los negocios y el comercio se desarrollaron tratando de dar respuesta a las transformaciones de las estructuras empresariales: desde 1870 a 1900, el número de escuelas de comercio pasa de veintiséis a cuatrocientos, pasando de cinco mil ochocientos a ciento diez mil estudiantes (Sedlak y Williamson, 1983: 1-2). Se constituye una nueva clase dirigente cuya función esencial es la de gestionar las empresas en ese modelo de capitalismo gerencial. Esa gestión es una actividad compleja que requiere una formación especializada, transmitida a través de cursos, asociaciones, artículos en revistas sectoriales o incluso obras con mayor ambición teórica. Por lo tanto, a la vez que se consolida esta nueva clase de cuadros, se configura, de forma paralela, un discurso relacionado con una adecuada gestión de la empresa. Según Bendix, la aparición de los sindicatos y la creciente burocratización de las empresas económicas hacen necesario un control más fuerte del directivo sobre los trabajadores; dado que el gerente sobre todo dirige a otros en un sistema científico, es necesario un discurso que legitime su posición social dominante, una vez que el empresario innovador y arriesgado va quedando arrinconado en el mercado ante las grandes organizaciones (Bendix, 1966, 460-462). Se persigue además una fidelidad del cuadro hacia la firma (Boltanski, 1982: 43-44).

La progresiva complejidad que alcanzan las tareas administrativas y organizativas, junto al fenómeno de las grandes fortunas (Rockefeller, Rothschild) genera un interés cada vez mayor por el análisis estructural del mundo de los negocios. Pronto surge una literatura especializada en la gestión empresarial, generalmente redactada por autores precedentes del mundo de la consultoría o profesores de las escuelas de negocios, que trata de dar respuestas a los problemas a los que se enfrentan las empresas. Es la llamada *literatura managerial* o *del management*, que ofrecerá las principales novedades en cuestiones de gestión a los directivos. El estilo de dirección en una organización o en una unidad de la misma repercute en el comportamiento y actitudes

de los miembros de la misma (Mayntz, 1972: 168). Por tanto, es imprescindible conocer no sólo qué forma de gestión es la más eficiente, sino cuál puede integrar mejor a los miembros de la organización en los procesos de trabajo. No se trata así únicamente de libros destinados a la transmisión de conceptos y herramientas susceptibles de ser utilizados en el trabajo cotidiano: son también libros que inspiran, que confieren un sentido a ese trabajo, desde una perspectiva moral. Las temáticas de la literatura del *management* han variado con el tiempo, evolucionan, pues la forma de gestionar se ha tenido que ir adaptando al entorno social y económico.

Las publicaciones adscritas a esta literatura del *management* surgen casi al mismo tiempo que la propia clase de los gerentes o *managers*. Desde Charles Babbage, uno de los pioneros en el estudio de la organización del trabajo, hasta la figura controvertida de Andrew Carnegie y sus best-sellers (el clásico *How to win friends and influence people*), encontramos una importante nómina de autores, hoy en día prácticamente olvidados, como William Graham Sumner, F. O. Willey, N. C. Fowler, la Escuela del Nuevo Pensamiento o Orison Swett Marden (citados en Bendix, 1966: 271-272). Según Zygmunt Bauman, el principal problema al que se enfrentaban los pioneros del capitalismo industrial era la necesidad de obligar a la gente a volcar su habilidad y esfuerzo en el cumplimiento de tareas que otros le imponían y controlaban, y que carecían de sentido para ella (Bauman, 2003: 20). Se constituye una verdadera cruzada moral por imponer el control y la subordinación de las clases obreras, exhortando al compromiso del trabajador con su trabajo dentro de la fábrica y bajo la disciplina impuesta por los patrones (Bauman, 2003: 19; Braverman, 1974: 66). Las ideologías liberales ya habían intentado asimismo dar al obrero una mentalidad de mercader a través de apropiados sistemas de remuneración (como señala Touraine, 1970: 219-220) y atribuyen los conflictos en el entorno laboral a la vagancia.

No obstante, sí se aprecia una cierta evolución de la perspectiva con que afrontan las relaciones entre patrono y trabajador conforme la producción fordista, y posteriormente el pacto social keynesiano, se van consolidando. Siguiendo a Touraine, en el primer capitalismo de empresarios, el modelo de desarrollo reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado, lo que define un cierto estado de la organización económica, pero no los valores internos a la organización. En el capitalismo de las grandes

organizaciones, el crecimiento, el desarrollo, se define de otra forma. Es la capacidad de combinar, en programas a largo plazo, los recursos disponibles y especialmente los recursos a crear y desarrollar. Esto supone que la organización se muestra sometida a estos objetivos de desarrollo, que afectan a la sociedad en su totalidad. La exigencia fundamental a partir de la cual se definirán las prácticas sociales será la modernización, la racionalización, la programación (Touraine, 1973: 147; Naville, 1985; Marcuse, 1995b). La aceptación de los métodos de la dirección científica supone que tanto directores como obreros están sometidos por igual a las reglas y a la disciplina (Bendix, 1966: 290). Esto lleva a sostener una visión cooperativa del trabajo en la organización⁴¹. Surge entonces un esfuerzo por difundir una literatura que no se centra tanto en el individuo como en propagar las principales ideas de la organización científica del trabajo. No se trata sólo de Taylor y Fayol: también son las obras de Frank y Lilian Gilbreth o Henry L. Gantt (ver Urwick y Brech, 1970), seguidas posteriormente por otros autores como Luther Gulick y Lyndall Urwick (1977).

1.2. La era de la gran corporación.

Desde la Segunda Guerra Mundial y la consolidación definitiva del capitalismo gerencial, dentro de ese “ciclo largo” de crecimiento de los mercados y la actividad económica capitalista (todavía vigente), se han producido cambios coyunturales en el desarrollo económico que pueden ser agrupados en “ciclos cortos” (siguiendo a Braudel). Estos cambios en la economía, en forma de períodos de expansión y crisis,

⁴¹ Si bien, desde una perspectiva marxista, se critica duramente la realidad de dicho sistema de cooperación, que en realidad encubre una situación de explotación y dominación. Gorz señala que “la organización científica del trabajo es, ante todo, la destrucción científica de toda posibilidad de control obrero” (Gorz, 1977b: 288); como indican los autores de *Il Manifesto*, “...el poder de innovación y de integración de las incertidumbres, pertenece a los técnicos y sólo a ellos, porque el capitalismo, para controlar mejor este poder, se lo ha arrebatado a la masa de trabajadores confiando solamente en los técnicos” (*Il Manifesto*, 1977a: 226-227). Las condiciones de trabajo del taylorismo son alienantes y fatigan a los trabajadores, tal y como describe Perroux: “la destrucción, el deterioro, la reificación del trabajo vivo por las máquinas, se acentúan según un esquema que, en lo esencial, es el de Marx. Cuando se atenúan los rigores iniciales, la racionalización, la estandarización y la sincronización impondrán al trabajador la alienación-ausencia (la somnolencia del espíritu y la disciplina maquinal del cuerpo) y la alienación-dependencia (sufriendo el hombre entero la ley de la máquina, de la que se convierte en mero apéndice). Esta hipótesis no se ha eliminado” (Perroux, 1971: 57).

han suscitado respuestas por parte de las empresas, y al mismo tiempo importantes variaciones en los discursos de los *managers*.

Numerosos historiadores de la economía y de la empresa (Valdaliso y López, 2000; García Ruiz, 1994) coinciden en que, tras la Segunda Guerra Mundial y hasta aproximadamente 1973, el modelo keynesiano de política económica y la organización industrial taylorista viven su época de apogeo. La fuerte centralización del capital permite el desarrollo de prácticas de planificación y fijación de precios oligopólicos y monopolísticos⁴². La gestión científica se configura como el rasgo distintivo de la estructura burocrática de las organizaciones (Harvey, 1998: 157). Son los llamados “treinta años gloriosos” del capitalismo, en el que se vive una situación de continuo crecimiento económico y pleno empleo, con una sensación general de bienestar (Piore y Sabel, 1990: 237). Tanto en Estados Unidos como en Europa occidental las tasas de crecimiento económico son muy notables, alcanzando las poblaciones de dichos países un nivel de desarrollo elevado a todos los niveles. Pronto las dualizadas sociedades industriales asisten a un importante crecimiento de sus clases medias, que pasan a formar el centro social, tanto en Estados Unidos como en Europa Occidental.

El retraso de Europa en la adopción de la empresa moderna había conocido pocas excepciones, pero terminó imponiéndose esta nueva forma de empresa gracias a la “americanización” del continente tras la Segunda Guerra Mundial (Leon, 1978: 509-554; García Ruiz, 1994: 44), que permite a los norteamericanos crear en Europa la “conciencia de mercado” (Servan-Schreiber, 1969: 22) y permitir el surgimiento de una clase gerencial en Europa (Boltanski, 1982). La empresa divisional y las normas de consumo de masas empiezan a desarrollarse en Europa con la ayuda del Plan Marshall (Leon, 1978: 195-244), que favorece la reconstrucción europea. La constitución de la Comunidad Económica Europea introduce el libre comercio y contribuye a generar un importante crecimiento económico.

Esta época viene marcada por un discurso optimista en el que se exalta la gran organización y un modelo de gerencia donde prima el servicio a lo colectivo. Ya desde el período de entreguerras, la ideología directorial acentúa la cooperación frente a la lucha por la supervivencia (Bendix, 1966: 298). Frente a la Gran Depresión, atribuida a

⁴² Se empieza a considerar el capitalismo de la época por parte de algunos autores como capitalismo monopolista (Baran y Sweezy, 1976; ver también Poulantzas, 1977).

los defectos de una economía de libre mercado, la planificación económica, la seguridad y la integración social son los elementos que articulan el desarrollo económico de las sociedades industriales desde 1945. Durante los siguientes treinta años este modelo de empresa y sociedad como sistema integrado será representativo de la época de Eisenhower y Kennedy. La empresa moderna tiende a definirse cada vez más como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica (Touraine, 1973: 155) donde, dentro de la misma, la dirección gestiona y controla un proceso productivo (Braverman, 1974: 267). La economía industrial moderna, sustentada sobre la cadena de montaje, la gran empresa y las relaciones laborales en estado de conflicto latente, es bendecida desde la patronal norteamericana (y por extensión, desde la patronal de los países capitalistas), que en los años sesenta inicia un nuevo proceso de asociacionismo coincidiendo con el relajamiento de la legislación anti-trust (García Ruiz: 1994: 42; Leon, 1978: 195-244). La realidad es que el proceso de concentración empresarial es imparable. A mediados de los sesenta, doscientas empresas controlaban la mitad de la riqueza de Estados Unidos: sociedades anónimas, despersonalizadas, poseídas por sus empleados, y con remuneraciones fijas tanto de responsables como de los empleados (Braudel, 1978: 425). El líder de las grandes corporaciones marcará el modelo simbólico dominante en la sociedad: sus logros y valores marcarán lo excelente a nivel simbólico, siendo la corporación gigante la institución característica de la sociedad norteamericana de esa década (como señala Kaysen, 1972: 106).

El pacto keynesiano otorga a los ciudadanos unos derechos económicos además de políticos. Se produce una extensión de la igualdad en la sociedad, a través de la reducción en las diferencias entre ingresos, debido esencialmente a tres factores: el establecimiento jurídico o al menos social de una retribución mínima que no debe ser reducida; el incremento de los ingresos reales ante aumentos de la productividad y presión sindical; y un fuerte gravamen fiscal sobre las fortunas y los ingresos máximos (Dahrendorf, 1974: 96-100). Se adopta en todos los países capitalistas una política fiscal y monetaria anticíclica, aumentando notablemente el Gasto Público (a través de gastos militares y programas sociales). Se trata de una economía fuertemente intervenida por el Estado, y sustentada en un compromiso entre los diversos actores sociales: de hecho, según estudiosos como Michael Piore y Charles Sabel, la pieza central de la estabilización macroeconómica de la postguerra era el sistema de determinación

nacional de los salarios, resultado de la expansión del sindicalismo y la negociación colectiva (Piore y Sabel, 1990: 115-121). Se trata esencialmente de corregir los “fallos del mercado”. El sistema favorece una integración de las clases obreras a través de tres dimensiones: la participación social no sólo dentro de los procesos de trabajo, sino en las normas de consumo de masas, la formación y los sistemas de organización; la manipulación cultural, que actúa “tanto sobre las necesidades y actitudes como sobre el trabajo”; y a través de los aparatos de poder (Touraine, 1973: 9-10).

Estos años se caracterizan por el apogeo de Estados Unidos como motor de la economía mundial. Las inversiones extranjeras de la superpotencia en el mundo ascendían al 60% del total mundial en 1960 (Poulantzas, 1977: 47). Este predominio norteamericano se basó en su peso en el comercio mundial y en el dinamismo de su economía⁴³. Existen dos puntos sobre los que Piore y Sabel inciden en su clásico trabajo *La segunda ruptura industrial*: las dimensiones global y microscópica de la economía norteamericana de los años cincuenta y sesenta. Por un lado, el papel predominante de Estados Unidos en el comercio internacional (lo global), con la creación de instituciones de control de la economía mundial como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el GATT, que favorecerían esa americanización de los procesos de gestión; por otro, el control del centro de trabajo americano (lo microscópico), que define la trayectoria profesional de las clases trabajadoras, otorgando cierta estabilidad a las mismas. Según estos autores, “el sistema americano predominante de control en el centro de trabajo se solidificó en las industrias de producción en serie de los años cincuenta. Depende de dos conceptos fundamentales: un puesto de trabajo es un conjunto claramente definido de tareas perfectamente especificadas y la antigüedad – entendida como el tiempo trabajado en una determinada empresa, fábrica o taller – es el criterio para asignarlos. Los ingresos de los trabajadores, la seguridad en el empleo y el grado de autonomía dependen todos ellos de la definición de estos dos conceptos” (Piore y Sabel, 1990: 163). La seguridad en el empleo y el aumento del poder adquisitivo con la participación en el consumo de masas permite una integración de las clases obreras en la democracia industrial de posguerra. El contexto de “guerra fría” y temor al comunismo favorece la realización de concesiones a las clases obreras, que se convierten en los *Blue Collars* que describe

⁴³ Se debe recordar que es la época del llamado “desafío americano”, planteado por el autor francés Servan-Schreiber (1969).

Wright Mills (Mills, 1978). Esto ofrece la posibilidad de cierta estabilidad en la vida dentro de esa sociedad opulenta que menciona Galbraith (Galbraith, 1974b), pero al mismo tiempo genera un modelo de individuo alienado⁴⁴, como muestran los clásicos trabajos de Whyte (1968) o Riesman (1968).

Comienza también por estos años ha articularse un discurso relativo al advenimiento de una sociedad postindustrial (Bell, 1976: 28). El sociólogo francés Alain Touraine consideraba que se estaban formando sociedades de un tipo nuevo, aunque antes que postindustriales prefiere definir las como programadas (Touraine, 1973: 5). El poder de los directivos llega a ser muy importante en este *Nuevo Estado Industrial* (Galbraith, 1974a), hasta el punto de considerarse una amenaza tecnocrática (Touraine, 1970: 230). El crecimiento económico se dirige y orienta desde los grandes aparatos políticos y económicos: la tecnocracia⁴⁵ concibe la sociedad como el conjunto de los medios sociales que hay que movilizar para este crecimiento (Touraine, 1973: 57).

Se produce, según algunos autores, un cambio importante en las motivaciones sociológicas de los empresarios. Los empresarios del capitalismo previo a la gran corporación perseguían sobre todo la maximización de los beneficios y, en menor grado, poder, prestigio y la perpetuación de la firma familiar. El director moderno de la época de las grandes corporaciones, por su parte, incluye entre sus motivaciones el dinero, el poder, el status (prestigio asociado al mismo); competencia, afiliación e interacción, y servicio prestado a otro (Monsen, Saxberg y Sutermeister, 1970: 251-259). Desde otras perspectivas como el marxismo, estos altos mandos y *managers*, cuyos poderes derivan directamente de las relaciones de propiedad y de posesión, *se identifican prácticamente* con los agentes de la propiedad económica (Poulantzas, 1977: 167), de modo que no existiría ninguna variación esencial en sus motivaciones.

El crecimiento de la interdependencia dentro de la organización lleva a un progresivo abandono de las formas autoritarias de mando (Touraine, 1970: 238), un paso de un

⁴⁴ Desde la perspectiva de la Escuela de Francfort, sobre el concepto de alienación destacarían los trabajos de Horkheimer (1974) y Marcuse (1995b)).

⁴⁵ El debate sobre la tecnocracia fue muy intenso durante ese período. El significado de la tecnocracia es que los técnicos, en su condición de expertos, deben hacerse cargo de la actividad política. Sobre estas cuestiones, se recomienda consultar las obras de Armytage (1970), Meynaud (1968) o García Pelayo (1982).

hard management a un *soft management* (Bourdieu, 1998: 312). El impacto de la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo lleva a una serie de intentos por humanizar el trabajo dentro de las organizaciones, corrigiendo ciertos aspectos del taylorismo⁴⁶. Cambia la concepción de la función del director: frente al triunfador en el mercado despiadado, se consolida la imagen del hombre que sabe dirigir a los demás, que progresa en su carrera profesional. Como señala Bendix, "...se fue abandonando gradualmente la vieja ficción de una búsqueda *individual* de la ganancia..." para aumentar "...la tendencia a considerar el trabajo como un acto de participación en una causa *común*" (Bendix, 1966: 462). Se adopta una perspectiva institucionalista de los problemas de la organización. El hecho de que prime la cooperación dentro de la organización y la estabilidad implica que el cuadro directivo debe estar integrado en la empresa; las relaciones internas dentro de la misma son esencialmente formales y burocráticas; existe estabilidad y posibilidades de promoción; se mantienen canales formales de negociación con los sindicatos; el mercado está controlado y poco segmentado. Por momentos, y como señala Santos Redondo, parece que el directivo y el empresario como individuos van siendo progresivamente sustituidos por equipos (Santos Redondo, 1997; alude concretamente a Galbraith, 1974a), en los que se comparten también las responsabilidades. Al mismo tiempo, hay un esfuerzo por conseguir la integración de los trabajadores, concebidos como sujetos de necesidades: para el psicólogo Abraham Maslow "el hombre es un animal que desea y que raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto durante un corto período de tiempo" (Maslow, 1975: 73); de este modo, se entiende que si el modo de trabajo no satisface sus necesidades, podrán aparecer graves problemas motivacionales que pueden redundar en su ritmo de trabajo.

La literatura organizacional de la época acompaña el tránsito de los emprendedores procedentes de una burguesía patrimonial basada en la empresa familiar, a una burguesía gerencial, cuyos miembros forman los cuadros directivos, con títulos

⁴⁶ Elton Mayo señalaba lo siguiente: "si un grupo especializado perfecciona el conocimiento científico, y lo aplica a la práctica técnica con excesiva rapidez como para que pueda producirse la adaptación social general al cambio operado, una de las consecuencias será la transformación de la organización social ilógica en una desorganización social irracional. Ello sucede especialmente en casos en que la práctica técnica afecta a un grupo que no participa del conocimiento científico" Mayo considera que esta forma de trabajo descuida absolutamente el aspecto humano (Mayo, 1959: 153).

académicos de formación superior e integrados en grandes administraciones públicas o privadas (Boltanski y Chiappello, 2002: 112). En general, en el discurso de la gran corporación de la época se entremezclan dos ideas de forma continua: por una parte, el énfasis en los procedimientos de planificación del trabajo sometidos a incentivos de carácter económico; por otro, un llamamiento a una mayor participación de los trabajadores, una participación eso sí sociotécnica⁴⁷. Los principales autores de la literatura del *management* de la época se centran en ideas como el *management* como técnica, la estrategia a largo plazo o la armonía en el centro de trabajo: la mayor parte de ellos combinan cierta visión del trabajo colectivo y jerarquizado con un cierto énfasis en las relaciones humanas, siguiendo la línea de Mary Parker Follett y Chester Barnard (1959). El discurso de la gran organización está representado por autores como Peter Drucker (1957), Igor H. Ansoff (1985) o John Humble (1977), y se centra sobre todo en el trabajo en equipo, la dirección por objetivos y la estrategia empresarial: la planificación del trabajo, la carrera profesional y la racionalidad están muy presentes en este discurso. Por otro lado, la Escuela de Neorrelaciones Humanas, se centrará en los aspectos psicológicos que pueden favorecer una mayor integración y compromiso del trabajador con sus labores. Destacan en esta escuela nombres como Frederick Herzberg (Herzberg *et al*, 1959), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1964) o Rensis Likert (1967). No obstante, el discurso generalmente mezclará ambas visiones (mecanicista y organicista) de la organización: sólo variará el grado de compromiso del individuo (Burns, 1971: 49).

1.3. La crisis de los años setenta.

Este modelo de la gran corporación fordista entra en crisis en el mundo occidental a finales de los sesenta, ante la caída de la productividad, la segmentación creciente de los

⁴⁷ Desde una perspectiva marxista, Pignon y Querzola sostienen que las medidas represivas del taylorismo se revelan como ineficaces ante las huelgas y las caídas del ritmo productivo. De este modo, la reacción por parte de los directivos es la de intentar integrar a los obreros por medio de la competencia y la ideología, exponiendo un mayor interés por los "factores humanos". No obstante, para los autores "...esta tendencia no indica una alteración de su racionalidad, un compromiso entre las exigencias de la técnica y los principios del humanismo. Por el contrario indica una extensión de la racionalidad técnica en la gestión de recursos humanos" (Pignon y Querzola, 1977a: 113-129).

mercados que dificulta la producción en serie, y la aparición de nuevos competidores en el escenario internacional (los llamados “Tigres asiáticos”). El llamado capitalismo tardío parece sufrir una importante crisis de legitimación (Habermas, 1999). La tendencia al burocratismo, los mercados oligopolísticos, los privilegios de los altos ejecutivos y la alineación creciente de los trabajadores son síntomas de que la evolución de la empresa norteamericana empieza a dejar de ser satisfactoria (García Ruiz, 1994: 42). Se genera una contestación social creciente, tanto entre los jóvenes como entre los obreros, que lleva un incremento de las huelgas y hasta a revueltas populares (como las del Mayo Francés de 1968). El modelo tecnocrático de integración organizativa, que desde sectores de la contracultura se asocia a una ingeniería social creciente (en la que el campo de operaciones de la empresa y la gran organización parecen extenderse a todo el contexto humano (Roszak, 1984: 20)), es fuertemente cuestionado⁴⁸, al igual que el sistema de trabajo fordista, tan mecánico, caracterizado por un “despotismo de la máquina” (Braverman, 1974: 16) que lleva a la alienación de los trabajadores⁴⁹ al *ser tratados ellos mismos como máquinas* (Braverman, 1974: 173). Braverman critica desde la Sociología del Trabajo la degradación de este último (Braverman, 1974: 29). La alineación caracteriza a esa sociedad industrial (o postindustrial) de los años sesenta: “no porque reduzca a la gente a la miseria o imponga coerciones policíacas, sino porque seduce, manipula e integra” (Touraine, 1973: 11).

Desde la derecha, también aumentan las críticas. Para el sociólogo Daniel Bell, a comienzos de los años sesenta Estados Unidos se encontraba en la cima de su poder, en un entorno mundial de relativa estabilidad. No obstante, desde la presidencia de John F. Kennedy el clima reivindicativo fue aumentando. Varios factores influyeron: en política exterior, la Guerra de Vietnam; en política interior, los movimientos de derechos civiles, que encuentran apoyo en los programas sociales (dado que, gracias a estos, se da voz a grupos hasta entonces marginados, como los negros) (Bell, 1989: 171-177). Pero sobre

⁴⁸ Theodore Roszak, uno de los principales analistas de la contracultura en Norteamérica, caracteriza a la cultura tecnocrática propia del sistema capitalista de los años sesenta como derivada de “un intenso cultivo de la conciencia objetiva” (racionalista), cuyos principales rasgos serían “la dicotomía alienante, la envidiosa jerarquía y el imperativo mecanicista” (Roszak, 1984: 233).

⁴⁹ En términos generales, y siguiendo a Claude Durand, la “monotonía de las tareas, especialización y descualificación de la mano de obra siguen siendo el destino de este sistema de trabajo”, en el que “la calidad del trabajo y del servicio se resiente cada vez más del desinterés de los trabajadores respecto a las tareas parcelarias y repetitivas a las que les reduce el sistema taylorista de organización” (Durand, 1979: 55 y 7).

todo Bell se hace eco de una contradicción existente en el nuevo capitalismo de consumo: por una parte, se demanda una ética protestante en el campo de la producción, ensalzándose el ahorro y la abnegación; por el otro, estimula la demanda de placer y juego en el ámbito del consumo (Bell, 1989: 81). Si la ética asignaba valor supremo al trabajo bien realizado, la estética premia las más intensas experiencias (Bauman, 2003: 55). La pérdida de significados asociados al esfuerzo en el trabajo estimularían la búsqueda de otros valores, unos valores diferentes, postindustriales (Inglehart, 1991), que definirían la transición de la modernidad a la denominada postmodernidad. Estos nuevos valores llevan a la crisis de la familia (Fukuyama, 2000: 52-53) a la vez que crece el malestar ante el aumento de la delincuencia (Fukuyama, 2000: 47; también en Harris, 1984).

El fuerte cuestionamiento de una sociedad programada afecta por supuesto a su institución más significativa, el llamado *Welfare State* o Estado del Bienestar, principal institución integradora del sistema. Para la izquierda, el Estado de Bienestar es ineficaz e ineficiente, represivo y condicionador de un entendimiento falso (“ideológico”) de la realidad social y política dentro de la clase obrera (Offe, 1990: 143). La redistribución no es suficiente; otras críticas se centran en la degradación de la calidad de vida, fruto de la segregación dentro de las megalópolis, la deshumanización y la degradación del ecosistema (Leon, 1978: 572-590 y 1986: 388-405). Para la derecha, el gasto social del burocratizado Estado del Bienestar incrementa el gasto público, desanimando la inversión privada, desmotivando la búsqueda de trabajo y frenando el crecimiento económico (Alonso, 2001: 108). Se critica la “Gran Sociedad” de la administración Johnson. La coacción del *Welfare State* sobre el ciudadano consumidor es intolerable⁵⁰. Su propuesta estará basada en una vuelta a un capitalismo de libre competencia⁵¹ frente

⁵⁰ El economista neoliberal Premio Nobel Friedrich A. Hayek resume esta situación en que “...la moralidad de la acción dentro de la esfera privada no es objeto adecuado del control coactivo por parte del Estado” (Hayek, 1996: vol. I, 175). El capitalismo, para el economista Arthur Seldon, al minimizar la autoridad de la política y maximizar la del mercado, crea una forma de democracia más eficaz, que capacita a todos los ciudadanos para decidir sobre su propia vida (Seldon, 1996: vol. I, 144). Y es que, como vuelve a señalar Hayek, “siempre que los poderes coactivos se utilicen para asegurar que determinados individuos obtengan determinados bienes, se requiere cierta clase de discriminación entre los diferentes individuos y su desigual tratamiento, lo que resulta inconciliable con la sociedad libre” (Hayek, 1996: vol. II, 323).

⁵¹ El Premio Nobel de Economía Milton Friedman coloca en primer plano la libertad en el quehacer económico: así, son las restricciones a la libertad económica las que afectan a la libertad general, incluso en aspectos tales como la libertad de prensa y de expresión (Friedman y Friedman, 1997: vol. I, 101). El generador del progreso económico es el mercado libre: “en todos los sitios en que encontramos algún elemento importante de libertad individual, alguna medida de progreso por lo que respecta a las

a la ineficacia e ineficiencia de la gestión de los recursos económicos por parte del Estado. Este neoconservadurismo hace gran hincapié en la libertad como eje de su discurso, enfrentándola a una burocracia asociada al exceso de reglamentación económica y laboral⁵².

Desde finales de los sesenta, pues, se abre un período de dificultades, se comienza a hablar de crisis. Dentro del sistema, algunos autores opinan que ya existían una serie de disfuncionalidades que parecían presagiar la crisis de la economía mixta: una política económica que favorece los oligopolios frente a las empresas dinámicas; una política de planificación basada en el modelo keynesiano de Harrod-Domar que genera tensiones estructurales e inflación; y críticas a la política de bienestar social desde diversos sectores (Van Der Wee, 1986). La crisis comienza con "...manifestaciones generales de desencanto y malestar social, a continuación llegó la escasez de materias primas, seguida de una rápida inflación, un creciente desempleo y, finalmente, el estancamiento económico" (Piore y Sabel, 1990: 237). Con la crisis de 1973 hace su aparición la estanflación, esto es, se registran fuertes incrementos tanto de la inflación como del desempleo, escenario para el que las políticas keynesianas no parecen tener una respuesta inmediata. Durante los años setenta la crisis persistente que acompaña los gabinetes de Nixon, Ford y Carter, y el declive de la economía norteamericana, favorecen la aparición de una literatura centrada en los shocks del futuro: no sólo se trata de obras como las de Alvin Toffler, que anticipan "...la muerte del industrialismo y el nacimiento de una nueva civilización" (Toffler, 1982: 12), también las de algunos autores de las filas del *management* clásico como Peter Drucker, que contempla la llegada de una "era de discontinuidad" (Drucker, 1969) en la que se multiplican los riesgos y también las oportunidades.

comodidades materiales al alcance de los ciudadanos ordinarios, y una esperanza extendida de un mayor progreso en el futuro, descubrimos también que la actividad económica se halla organizada principalmente a través del mercado libre. En todos los sitios en que el estado se encarga de controlar minuciosamente las actividades económicas de sus ciudadanos, es decir, en todos los países en que rige una planificación central pormenorizada, los ciudadanos ordinarios están políticamente encadenados, tienen un nivel de vida bajo y escaso poder para controlar su propio destino" (Friedman y Friedman, 1997: vol. I, 85).

⁵² Algunos clásicos de la filosofía neoliberal son los libros de Nozick, 1988; Hayek, 1996; y Friedman y Friedman, 1966 y 1997.

Existen diversas teorías respecto a la crisis. Piore y Sabel aportan dos visiones sobre la misma. Por un lado, la crisis se percibe como el resultado de una serie de acontecimientos fatales (como accidente y error). Una serie de factores se unen y terminan llevando a la crisis. En primer lugar, un creciente malestar social, resultado por un lado de cuestiones sociopolíticas (las protestas ante la guerra de Vietnam, la reivindicación de los derechos civiles) y por otro de un cambio de actitud de las clases obreras, que adoptan posiciones políticas revolucionarias. En segundo lugar, el sistema monetario internacional construido en Breton Woods se transforma ante la introducción de tipos de cambio fluctuantes (resultado del deterioro de la posición competitiva de EEUU). La devaluación del dólar realizada por el gabinete de Nixon en agosto de 1971 provoca que los mercados se tornen impredecibles, introduciendo confusión e inestabilidad en las economías (ante el caos por las fluctuaciones monetarias). En tercer lugar, el efecto conjunto de dos hechos: la Primera Crisis del Petróleo tras la guerra del Yom-Kippur, cuya subida de precios afecta negativamente a las dependientes economías occidentales; y el Acuerdo de trigo entre Estados Unidos y la URSS, que lleva a la desaparición de los excedentes en Estados Unidos, impidiendo por ello el control sobre los precios de los productos agrícolas. En cuarto lugar, los autores sitúan la Segunda Crisis del Petróleo de 1979 (sufrida tras el derrocamiento del Sha y la Revolución Islámica en Irán), y en quinto, la situación de los tipos de interés, muy elevados, que terminan por llevar a una recesión mundial y a la crisis de la deuda en los primeros años ochenta. (Piore y Sabel, 1990: 238-259). El giro experimentado por la política económica, con un incremento en la liberalización de los mercados, introduce más confusión si cabe (Piore y Sabel, 1990: 260-262). La otra visión que aportan estos autores es la de la crisis como resultado de las limitaciones del sistema. La interpenetración de los mercados industriales terminó por saturarlos. La aparición de nuevos competidores como los Dragones Asiáticos⁵³ y algunos países latinoamericanos, junto a una tendencia a la segmentación de los mercados por variaciones en los gustos, llevan al sistema de producción en serie a una situación de dificultades (Piore y Sabel, 1990: 263-268; sobre los factores de la crisis en general, ver también Leon, 1978: 572-590).

⁵³ Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur. Es destacable que estas economías se caracterizan por estar fuertemente protegidas y carecer sus trabajadores de derechos laborales. Son un ejemplo de cómo en los años setenta era posible conciliar capitalismo y autoritarismo.

El sociólogo español Manuel Castells, por su parte, considera que la crisis no es resultado de la conmoción de los precios del petróleo, sino de la incapacidad del sector público para seguir expandiendo el gasto, lo que impide generar empleo sin aumentar, bien los impuestos sobre el capital (desincentivando la inversión privada), bien la emisión adicional de dinero y deuda pública (aumentando la inflación) (Castells, 1997: 108). Finalmente, se produce una cuestionamiento del Estado de Bienestar keynesiano que, hasta ese momento, había contribuido a la estabilización de la política y la economía, permitiendo regenerar las fuerzas de crecimiento económico y evitar que la economía cayese en profundas recesiones. Pero las crecientes demandas tanto económicas como políticas conducen a una dinámica de crecimiento declinante pero crecientes expectativas (Offe, 1990: 137; Harvey, 1998: 161).

La sensación de crisis del sistema se traslada no sólo al clima de confianza empresarial, sino a los propios temas de la literatura gerencial: se busca sobre todo una solución a la creciente incertidumbre. Sobre todo, existe un problema económico: la fragmentación de los mercados ante nuevas pautas de consumo, que lleva a la crisis a muchas grandes empresas. Se produce una transición de una economía industrial a una de servicios, lo que requiere un modo de producción distinto: mientras la producción de bienes se organiza bajo criterios de racionalidad técnica, los servicios son intangibles, no almacenables o transportables. La productividad no puede ser medida tampoco bajo criterios racionalistas (Offe, 1985: 104). El mercado de producción en serie se ve incapaz de satisfacer adecuadamente esos nichos de mercado menores, que poco a poco van siendo ocupados por productos fabricados por empresas más flexibles y con mayor capacidad de adaptación, predominantemente japonesas. La caída paulatina de la rentabilidad tiene otro efecto: la relocalización del capital en otros mercados, fenómeno favorecido por la nueva tecnología informacional (Castells, 1997; Harvey, 1998).

Voces diversas buscan salidas en la adaptación a esa incertidumbre, la organización del trabajo a la japonesa o la negociación con los descontentos del fordismo. El capitalismo monopolista está demasiado regulado: las empresas norteamericanas han comenzado a mostrar síntomas de rigideces alarmantes⁵⁴, y la productividad cae de forma notable. Se

⁵⁴ Como señala E. F. Schumacher, autor del famoso *Lo pequeño es bello*, "cuanto más grande es una organización, tanto más obvia e inevitable es la necesidad de orden. Pero si esta necesidad se busca con tal eficacia y perfección que no queda ningún campo de acción para que el hombre ejercite su intuición

habla de un declive americano (Huczynski, 1993: 145-146). Estas rigideces se concentran, según David Harvey, en dos aspectos: las inversiones a largo plazo, y los mercados de fuerza de trabajo, en los que se choca con el poder de la clase obrera (Harvey, 1998: 167-170).

El sistema de acumulación flexible representa, según Harvey, una confrontación directa con las rigideces del fordismo. Se produce una contracción del horizonte temporal para la toma de decisiones privadas o públicas, favorecido por la comunicación satelital y la disminución de los costos de transporte, que hacen posible una mayor extensión de decisiones en un espacio más amplio y diversificado. La mayor capacidad de flexibilidad y movilidad influyó para ejercer una mayor presión sobre los mercados laborales (Harvey, 1998: 170-173). Las empresas pequeñas y dinámicas son el modelo a seguir frente a las grandes corporaciones del modelo anterior (Harris, 1984: 203).

La situación en los mercados de trabajo se caracterizó desde mediados de los sesenta por una fuerte resistencia obrera. André Gorz describe la situación en muchas fábricas: “entre los patronos, determinados sectores descubren que la organización opresiva del trabajo, debido a las resistencias, la indolencia, la hostilidad difusa que provoca, priva a la firma de los tesoros de inventiva y de “creatividad” de los obreros. Los defectos de fabricación, los errores, los sabotajes y los accidentes van en aumento, el índice de absentismo y de cambio de personal (*turnover*) llega a ser alarmante y difícil el reclutamiento” (Gorz, 1977a: 101).

Ante este escenario, y por iniciativa de las empresas, se desarrolla un intenso movimiento de negociación y experimentación, cuyo objetivo es disminuir la vulnerabilidad de la cadena de montaje al absentismo, al *turn-over* y más generalmente a las diferentes formas de resistencia obrera (Coriat, 1993b: 21; Harvey, 1998: 170). Para hacer frente a esta situación, se debate durante unos años la reforma de las relaciones laborales (Piore y Sabel, 1990: 345-361). Por una parte, existía una corriente formada por intelectuales, líderes sindicales y algunos empresarios idealistas que abogaban por un refuerzo del consenso entre patronal y trabajadores en los centros industriales. Entre las ideas que se manejaban, figuraban la democracia industrial y un

creadora, para el desorden emprendedor, la organización se transforma en algo muerto y en un desierto de frustración” (Schumacher, 1988: 252).

rediseño de los puestos de trabajo⁵⁵. La creciente inseguridad en el empleo terminó por generar la desilusión entre sus principales portavoces. Por otro lado, desde una perspectiva más conservadora, un grupo de directivos comenzaron a jugar con la idea de un “entorno libre de sindicatos”. “El objetivo era establecer un tipo de control de los centros de trabajo nuevo y flexible que en las nuevas fábricas quedara fuera del movimiento sindical” (Piore y Sabel, 1990: 348-349), con cambios en el marco de relaciones laborales: abandono de los convenios, tendencia abandonar el sistema de antigüedad, o la adopción de los “círculos de calidad”, lo que incrementa el control sobre el trabajo. Desde finales de los años sesenta, el número de afiliados a las principales centrales sindicales no deja de disminuir. Esta perspectiva del “entorno libre de sindicatos” será la que se consolide durante la década de los ochenta, favorecida por un desempleo creciente que afecta sobre todo a los jóvenes (V.V.A.A., 1987) y ese declive de los sindicatos, e impulsado por la reacción neoconservadora de finales de los setenta que propugna un nuevo despertar.

Otra cuestión importante en esa época es el análisis de las razones por las que las empresas japonesas estaban conquistando el mercado norteamericano. Japón fue durante los años setenta y principios de los ochenta la economía más competitiva del mundo. Tras el fin de la ocupación norteamericana en 1952 y la recomposición del tejido industrial, en Japón se produjo una profesionalización de la gestión, que, aunque seguía los modelos norteamericanos, presentaba también una serie de diferencias esenciales. En primer lugar, se trataba de una economía menos concentrada en oligopolios estables, muy competitiva no sólo en precios sino en el lanzamiento de nuevos productos; al mismo tiempo, la cultura japonesa, que antepone en la sociedad la armonía al conflicto, permite un modelo de relaciones laborales estable, con poca litigación. Desde Japón, el modelo conocido como toyotismo es la alternativa: un sistema que desespecializa a los trabajadores, convirtiéndolos en especialistas multifuncionales (Coriat, 1993a: 41; Castells, 1997: 186-187). El sistema Toyota, ideado por el ingeniero Taiichi Ohno, es comparable por su influencia al taylorismo y su filosofía se resume en “pensar al revés” la herencia occidental de Taylor y Ford (Coriat, 1993a: 15). Así, frente a la estricta

⁵⁵ Un ejemplo de estas controversias de la década es el debate que los propios empresarios realizan sobre la autoridad: así, el trabajo *La autoridad en la empresa* en el que se debate el construir una empresa al servicio del hombre (Centro de Jóvenes Dirigentes de la Empresa, 1978).

prescripción de los tiempos en tareas repetitivas y parcelarias, el *ohnismo* propone un régimen de reasociación y relativa “indivisión de las tareas”, lo que exige una implicación de los asalariados (Coriat, 1993a: 96). Destacaba por los siguientes elementos: el sistema retributivo *nenko*, basado en la antigüedad; los llamados “círculos de calidad”⁵⁶, en los que representantes de los trabajadores y la empresa colaboran para mejorar procesos productivos concretos; y el sistema *Just-In-Time*, desarrollado por la empresa Toyota, en la que los proveedores están estrechamente relacionados con la planta industrial para que las piezas necesarias estén disponibles con sólo minutos de antelación⁵⁷. Este sistema permite evitar costes de almacenamiento y localizar rápidamente las piezas defectuosas (García Ruiz, 1994: 60-62). Se trata de un “...sistema adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados” (Coriat, 1993a: 21), lo que permite su mejor adaptación a mercados segmentados y en procesos de cambio muy rápido. A una demanda inestable y volátil, siempre diferenciada, debe corresponder una oferta con gran capacidad de adaptación y diferenciación (Coriat, 1993b: 27). Evidentemente, para su eficaz funcionamiento exige una fuerte implicación de los trabajadores, lo que en Japón se consigue con la integración de los mismos en un sindicalismo de empresa cooperativo (Coriat, 1993a: 70).

En la misma década se produce también un fenómeno de fuerte repercusión y al que ya se ha aludido con anterioridad: el florecimiento de la revolución informacional en Estados Unidos, acontecimiento esencial para comprender la noción de sociedad postindustrial manejada por Bell (1976) y que, desde entonces, se maneja para definir la sociedad actual. Los primeros estadios de la industria electrónica y de las comunicaciones tuvieron, sin duda alguna, un fuerte impulso (además de financiación) desde las instituciones y mercados militares desde finales de la II Guerra Mundial. Sin embargo, ese clima de contestación social y de cultura de libertad que se respiraba a

⁵⁶ Inspirados en los trabajos sobre la calidad en las empresas de W. Edwards Deming y Joseph M. Juran en Japón (Deming, 1989).

⁵⁷ Ohno consideraba que el problema fundamental al que se enfrentaba Toyota era cómo reducir costes mediante la fabricación de pequeñas cantidades de muchos modelos de coches. La solución es un sistema de producción cuya base es la eliminación absoluta del excedente, sustentado en el *just-in-time* y la *autonomización* o automatización con un toque humano (Ohno, 1993: 26-28). Para el ingeniero japonés, el comprender que mantener un stock y tener defectos de fabricación daba lugar a pérdidas requería una revolución de la conciencia por parte de los empresarios (Ohno, 1993: 43).

finales de los sesenta permitieron, según sociólogos como Manuel Castells, que un cierto espíritu emprendedor y de innovación predominase entre los jóvenes investigadores y empresarios, permitiendo una ruptura que dio lugar a la revolución tecnológica (Castells, 1997: 31-32). Castells señala que “el énfasis concedido a los instrumentos personalizados, la interactividad y la interconexión, y la búsqueda incesante de nuevos avances tecnológicos, aun cuando en apariencia no tenían mucho sentido comercial, estaban claramente en discontinuidad con la tradición precavida del mundo empresarial. La revolución de la tecnología de la información, de forma medio consciente, difundió en la cultura material de nuestras sociedades el espíritu libertario que floreció en los movimientos de la década de los setenta” (Castells, 1997: 32). Este componente liberador de la revolución tecnológica será un elemento clave en la literatura del *management* de décadas posteriores (por ejemplo, Peters, 1992), reclamando iniciativa frente a la rígida burocracia que amenaza con ahogar la libertad.

La consolidación de esa sociedad de la información, la mayor movilidad del capital y la fragmentación de los mercados tiene importantes efectos en el mercado de trabajo y en la configuración de las organizaciones empresariales, que experimentan una fuerte reestructuración en la siguiente década. La transición de una economía industrial a una economía de servicios supone el paso de un capitalismo organizado a uno desorganizado (Lash y Urry, 1996), de un modo de producción fordista al neofordismo o postfordismo (Aglietta, 1979; Alonso, 1999, 2001a). Al mismo tiempo, se está produciendo un cambio de carácter cultural asociado a este fenómeno de flexibilización y transición a la sociedad de la información⁵⁸, caracterizado por una desmovilización social y un mayor individualismo y hedonismo⁵⁹: a mediados de los setenta, se puede hablar ya de la consolidación de la denominada postmodernidad⁶⁰.

⁵⁸ Para Fukuyama, la transición de la denominada sociedad industrial a una sociedad de la información provocó lo que califica de Gran Ruptura, esto es, una ruptura de los valores sociales entre las décadas de los sesenta y los noventa. El individualismo desenfrenado lleva a una disminución del capital social (en el sentido manejado por Robert Putnam (2002)) y a un declive del sentido de la comunidad (Fukuyama, 2000: 17-27).

⁵⁹ Para Huczynski, tras las turbulencias políticas de los años sesenta, numerosos norteamericanos sintieron que el radicalismo de los años sesenta había fracasado dando respuestas a cuestiones como la calidad de vida personal. Esto llevó a un período de introspección y de persecución del bienestar individual (Huczynski, 1993: 141).

⁶⁰ La postmodernidad, el postmodernismo, surge en la transición de la década de los sesenta a los setenta, fruto de los nuevos valores asociados a los movimientos contra-culturales y anti-modernistas de los años sesenta y estrechamente relacionado, según Jameson, con el capitalismo tardío. Estos valores, según

En suma, los setenta es una década de crisis, fuerte incertidumbre y búsqueda de alternativas. Representa una ruptura con respecto al sistema vigente los treinta años anteriores. Más allá de las diferentes visiones presentadas por los diferentes autores, Castells señala que todos los análisis coinciden, básicamente, en cuatro puntos (Castells, 1997: 181):

- Los años setenta representan, de un modo u otro, una divisoria en la organización de la producción y de los mercados en la economía global.
- Los cambios organizativos en general interactúan con la difusión de la tecnología de la información, aunque en general fueron independientes con antecedentes en las firmas comerciales.
- La meta de los cambios organizativos era la de hacer frente a una incertidumbre propia de un entorno en rápido cambio, lo que requería aumentar la flexibilidad en los ámbitos de la producción, la gestión y la comercialización.
- Los cambios organizativos se orientan, por lo general, a una “producción escueta”.

La literatura *managerial* de la época trata de buscar posibles respuestas a la crisis de resultados en las empresas. Se percibe un notable pesimismo, siendo el tema predominante el declive norteamericano en la economía mundial. Desde propuestas de democracia industrial a la controversia sobre el paradigma japonés, que en Estados Unidos atrae considerablemente. La armonía de la empresa japonesa es muy atractiva para los empresarios tras más de una década de contestación social: además, sus trabajadores están muy implicados con la organización. En esta época aparecen algunos autores importantes en el campo como Henry Mintzberg pero, sobre todo, teóricos de la organización japonesa como Pascale y Athos (1981). Para algunos autores, el ohnismo representa una revolución similar al taylorismo (Coriat, 1993a, 1993b). Se extiende a finales de los setenta y principios de los ochenta la idea de fundir las técnicas de gestión

Harvey, hacen énfasis en lo efímero del goce, en la impenetrabilidad del otro, la deconstrucción nihilista y una preferencia de la estética sobre la ética, (Harvey, 1998, 55 y 137): en la postmodernidad desaparece la historia, instalándose los individuos en un presente perpetuo (Jameson, 1998: 185), en un éxtasis de la comunicación (Baudrillard, 1998: 193). Lo postmoderno se define como el rechazo a los metarrelatos, esto es, a las grandes interpretaciones teóricas de aplicación universal, rechazando el positivismo tecnocrático y racionalista que ha definido la organización social asociada a la modernidad (Lyotard, 1994; Harvey, 1998: 23-24).

japonesas con las norteamericanas, a través de Teorías Z (Ouchi, 1981) o creando unas *empresas del tercer tipo* (Archier y Sérieyx, 1985). No obstante, es una época un tanto errática en el discurso empresarial, incluso pesimista, influido en buena medida por la incertidumbre que surge de la crisis del modelo fordista (expuesto en artículos clásicos como el *Managing our way to economic decline*, de Hayes y Abernathy, 1980). De este modo, predominan publicaciones centradas en la crisis económica⁶¹ y referencias continuas al exceso de burocratización y necesidad de favorecer la figura del emprendedor (por ejemplo, Schumacher, 1988).

1.4. El ajuste de los años ochenta.

A finales de los años setenta, como se ha comentado, la sensación de crisis general del sistema era especialmente fuerte en Estados Unidos, lo que se aprecia en la literatura de la época antes citada. El mercado norteamericano estaba siendo invadido por productos japoneses, sufriendo los norteamericanos una fuerte caída en sus índices de competitividad global. La crisis de confianza empresarial se veía agravada por los problemas macroeconómicos, con una situación de elevada inflación y destrucción de empleo; problemas políticos, como la derrota en la guerra de Vietnam (que había sido fuertemente contestada por una parte de la sociedad civil) y la crisis en Irán⁶²; y problemas sociales, como el aumento de la conflictividad laboral, el crecimiento de la inseguridad ciudadana o los movimientos de protesta a favor de los derechos civiles (expresados en los Nuevos Movimientos Sociales). Así, el antropólogo Marvin Harris denunciaba que “Norteamérica se ha convertido en un país plagado de cables sueltos, tornillos que faltan, piezas que no encajan, artículos que no duran, cosas que no funcionan” (Harris, 1984: 20). La crisis se nota sobre todo en la industria del automóvil, afectada por las plagas del absentismo, el *turnover*, el trabajo hecho de prisa y corriendo e incluso el sabotaje (como reconocen los autores marxistas Pignon y Querzola, 1977a:

⁶¹ De este modo, los títulos de las obras más vendidas en la transición de la década de los setenta a los ochenta eran *How to prosper during the coming bad years* o *Crisis in investing* (ver Huczynski, 1993: 41).

⁶² A estos problemas se añadirían una cierta pérdida de confianza en el liderazgo político y económico de Estados Unidos y el fraude fiscal creciente (Moore, Jr., 1990: 33-34).

111). Las culpas se reparten, a juicio de los autores más conservadores, entre unas corporaciones gigantes cuyos acuerdos impiden una libre competencia de precios, y un Estado excesivamente regulador y poderoso. Marvin Harris comentaba que “cuando sólo un puñado de macrosociedades anónimas domina una industria determinada, los precios tienden a fijarse atendiendo más bien a los costos de producción que a la demanda y la oferta en el mercado. Esto posibilita el crecimiento de capas de administradores, oficinistas, especialistas en publicidad y vendedores innecesarios e ineficientes. También estimula la tolerancia de la ineficacia y el exceso de mano de obra debido a los convenios sindicales que impiden la sustitución de los obreros por máquinas y que hacen que los salarios aumenten más deprisa que la productividad” (Harris, 1984: 186). El diagnóstico de Harris, compartido por los partidos conservadores de Reino Unido y Estados Unidos, tuvo una acogida favorable en el electorado de ambos países, permitiendo llegar al poder a políticas que defendían programas neoliberales. Así, a la recesión de los años setenta se responde durante los ochenta con un fuerte ajuste, tras el abandono de las políticas keynesianas que son sustituidas por políticas económicas monetaristas. Las críticas desde la derecha, al contemplar el gasto público como un desincentivo tanto al trabajo como a la inversión privada, terminan por dar un giro a la política económica claramente perceptible en los gobiernos de Margaret Thatcher en Gran Bretaña y Ronald Reagan en Estados Unidos, en primer lugar y, a lo largo de la siguiente década, por gobiernos europeos de todo tipo (tanto de derechas, como el gabinete de Helmut Kohl en la R.F.A., como de gobiernos de signo izquierdista como el de Mitterrand en Francia). El neoconservadurismo domina política y económicamente la década de los ochenta, y genera una retórica muy relacionado con los valores propios de las clases empresariales (Milliband *et al*, 1992), pretendiendo una reacción, un despertar de las economías norteamericana y europea. Para Offe, la posición de poder de los inversores privados incluye el poder de definir la realidad: lo que consideran carga intolerable, será carga intolerable (Offe, 1990: 139). Así, se abandonan las políticas keynesianas, sustituyéndolas por medidas económicas monetaristas antiinflacionistas, y se intenta dismantelar el estado social con la eliminación de ciertos programas sociales y la desregulación de los mercados de trabajo. El discurso neoliberal apuesta por un Estado mínimo (según Alonso, se carácter preautoritario (Alonso, 1997: 209)) y una segmentación de los mercados de trabajo, que

tiene como consecuencia que pronto los grupos más débiles estén afectados por la temporalidad y precariedad. Si bien no todos los objetivos planteados por los gobiernos conservadores pudieron llevarse a cabo, sí se provocó una importante desigualdad entre los ingresos de las clases altas y bajas. Así, durante las últimas décadas se ha generado una progresiva dualización social y el deterioro del poder adquisitivo de las clases medias (Boltanski y Chiappello, 2002).

Para Piore y Sabel, la respuesta fundamental ante la crisis fue la de recuperar la producción de carácter artesanal frente a la producción en serie, debido a que es más flexible y se adapta mejor a la demanda (Piore y Sabel, 1990: 316-319). De ahí que estos autores denominen a esta situación la Segunda Ruptura Industrial, en la que se vuelve a optar por la producción artesanal frente a la producción en serie, frente a la Primera en que sucedió justo lo contrario (en las primeras décadas del siglo XX). Este nuevo sistema de producción flexible es el denominado neofordismo (Aglietta, 1979). El nuevo paradigma de la racionalización reza ahora así: eficiencia a través de la flexibilidad, lo que provoca una Segunda Ruptura Social al favorecer la exclusión de importantes colectivos que quedan fuera del mercado laboral (Zubero, 1997: 85, 103). Los riesgos del mercado se traspasan a la mano de obra, al romperse los convenios colectivos o debilitar sus disposiciones esenciales (Coriat, 1993b: 245).

El capitalismo sufre de este modo un proceso de reestructuración profunda, caracterizado por una gestión más flexible, la descentralización e interconexión de las empresas, tanto internamente como en relación a las otras, y un aumento del poder del factor capital sobre el factor trabajo, que contempla además un declive sindical (Castells, 1997: 27-28). La respuesta de las empresas ante la crisis de rentabilidad fue, según Castells, la encontrar nuevos mercados capaces de absorber una capacidad productiva en aumento de bienes y servicios (Castells, 1997: 109). La argumentación de Castells es que la apertura a nuevos mercados por parte de las empresas pretende vincular, en una red global, los segmentos más valiosos del mercado de cada país. Para poder conseguir este objetivo, se requieren dos condiciones: una movilidad extrema del capital y un incremento de las capacidades de comunicación en la empresa. La desregulación de los mercados financieros durante los años ochenta y su integración

global a través de las tecnologías de la información fueron así los elementos característicos de la economía mundial desde la década de los ochenta, disociando los flujos de capital de las economías nacionales. El resultado ha sido no sólo el aumento de la rentabilidad del capital de forma cuantiosa en las últimas décadas, sino un interés por parte de las instituciones políticas por fomentar la competitividad de sus economías nacionales de cara a obtener una parte del excedente de la economía global (Castells, 1997: 111-114). El crecimiento económico se convierte en una estrategia activa de los estados en un contexto de economía de mercado (Castells, 1997: 117). La economía informacional termina por crear una economía global y una nueva ola de competencia entre agentes (Castells, 1997: 118). De este modo, la política se adaptará a la necesidad creciente de conseguir una mayor rentabilidad del capital.

Se pasa de este modo a un capitalismo desorganizado, tal y como lo definen tanto Claus Offe (1985) como Lash y Urry (1996).

En general, se asiste a un cuestionamiento del modelo de gran empresa característico de la producción en serie. El fordismo entra en crisis y deja paso al postfordismo. Siguen siendo todavía esenciales en la economía, pero sufren problemas importantes de organización: el modelo tradicional basado en la integración vertical y la gestión funcional basada en una jerarquía de puestos entra en crisis, al no ser capaz de dar respuesta a los rápidos cambios del entorno⁶³. La jerarquía no puede hacer frente al mayor volumen de información y se buscan soluciones en el mercado (la subcontratación) y las redes (Fukuyama, 2000: 252-254). Se produce un cambio de modelo en la gran empresa, con siete tendencias según la revista *Business Week* (citado en Castells, 1997: 192):

⁶³ Manuel Castells indica que “no estamos siendo testigos de la desaparición de grandes y poderosas compañías, pero sí de la crisis de su modelo de organización tradicional, basado en la integración vertical y la gestión funcional jerárquica: el sistema que presenta un organigrama de jerarquización intermedia con una estricta división técnica y social del trabajo dentro de la firma” (Castells, 1997: 184).

Cuadro: nuevo modelo de empresa según Business Week:

- La organización se construye en torno al proceso, no a las tareas.
- La jerarquía es plana.
- Gestión en equipo.
- Medida de resultados por la satisfacción del cliente.
- Recompensas basadas en los resultados del equipo.
- Maximización de contactos por la satisfacción del cliente.
- Información, formación y retención de los empleados en todos los niveles.

El paradigma de empresa será por tanto el de la red, en un proceso de desintegración del modelo organizativo de las burocracias racionales verticales⁶⁴. La unidad operativa ya no será más la empresa concreta o grupo de empresas, sino el proyecto empresarial, representado por una red: **“las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones”** (Castells, 1997: 196). La red se asocia a lo informal, y supone el traspaso de las funciones de coordinación de las normas burocráticas formales a las normas sociales informales (Fukuyama, 2000: 264). El trabajo informacional requiere asimismo una desagregación del trabajo tradicional, lo que marca el comienzo de la sociedad red (Castells, 1997: 309). Los activos para el éxito global son, según la gurú del *management* Rosabeth Moss Kanter, los conceptos, la competencia y los contactos: recursos intangibles, portátiles y fluidos (Kanter, 2000: 53), como el propio capital, y cuya movilidad no puede ser frenada por las rigideces del mercado de trabajo: las cadenas de aprovisionamiento son sustituidos por redes globales (Kanter, 2000: 95).

El discurso empresarial cambia notablemente durante esos años, reforzándose ante los valores pro-empresariales que comienzan a fomentar determinados gobiernos (especialmente Ronald Reagan en Estados Unidos y Margaret Thatcher en el Reino Unido). Su triunfo ideológico es total, con la aceptación generalizada de las teorías del *crowding-out* o la Curva de Laffer (Alonso, 1997: 196; también Milliband *et al*, 1992). Se recupera el culto al dinero y al esfuerzo individual, haciendo énfasis en la

⁶⁴ Modelo característico de las empresas con condiciones de producción en serie estandarizada y mercados oligopólicos (Castells, 1997: 195).

desregulación de los mercados y el abandono del pacto social keynesiano, con una remercantilización de los servicios estatales. Desaparecen progresivamente de las empresas los canales de negociación formales con los debilitados sindicatos. Las nuevas normas de competencia y de competición entre empresas en un universo internacionalizado exigen una filosofía de organización del trabajo que corresponde a la expuesta con Ohno, basada en la diferenciación y la calidad (Coriat, 1993: 145-146). Las técnicas japonesas de gestión (con variantes) son impuestas a la fuerza, aprovechando la crisis y sin contrapartidas, atacando los derechos adquiridos por los trabajadores durante el período de crecimiento fordista y renovando los métodos de control social sobre el trabajo, que se adaptan al paradigma de la flexibilidad (Coriat, 1993: 153-154). Tras los círculos de calidad, llegan los modelos de las 7-S (Peters y Waterman, 1982) y la gestión de la calidad total (Deming, 1989).

La década de los ochenta supone sobre todo la popularización de la literatura gerencial y de los llamados gurús, esto es, personas destacadas del mundo de los negocios que proponen argumentos en sus obras para alcanzar el éxito en el cada vez más difícil mercado. Si bien los últimos años setenta y primeros ochenta la literatura manifestaba una preocupación por el éxito de los productos japoneses en el mercado e indagaba en las razones de ello (dando lugar a uno de los paradigmas de gestión más populares, el de los círculos de calidad antes citados), es en 1982 cuando la literatura gerencial se consolida, ante los valores estimulados por los nuevos gobierno conservadores y la creciente competencia en el mercado mundial, con un discurso basado en la idea de que el cliente es el rey y un conjunto de prescripciones basadas en la importancia de la innovación, la necesidad de eliminar la burocracia, la mayor participación del empleado, y el trabajo en equipo (Huczynski, 1993: 38). Todos estos requisitos son imprescindibles para hacer frente a las nuevas macrotendencias, por utilizar la expresión de otro gurú de la época (Naisbitt, 1983). El enorme éxito de ventas *In search of excellence*, de los consultores de dirección Tom Peters y Robert Waterman (1982), arrastra a una creciente competencia entre ideas de gestión, y supone un toque de atención a la sociedad norteamericana para reaccionar ante la presión japonesa (Huczynski, 1993: 44). Los llamados gurús, expertos en gestión empresarial, pasan poco a poco a copar los puestos más altos en las listas de ventas de libros de gestión,

difundiendo las nuevas ideologías empresariales que, durante dicha época, van madurando y perfeccionando su discurso en torno al paradigma de las redes y la creciente competencia internacional. Los nombres esenciales de la década son el propio Peters, Rosabeth Moss Kanter, Michael Porter, Kenichi Ohmae y Kenneth Blanchard, entre otros. En términos generales, defienden un modelo de dirección que apueste por la libertad de acción frente a las burocracias y los sindicatos, desechando la estabilidad y la rutina. Se alaba una cultura de emprendedor (Huczynski, 1993: Los líderes empresariales deben liderar la comunidad, en una red formada por los llamados “cosmopolitas”⁶⁵ (Kanter, 2000). Al mismo tiempo, a esa libertad de acción del ejecutivo se suma un control más sutil del trabajo de los empleados, a través de la llamada “cultura de empresa” heredada de las técnicas empresariales japonesas, y analizada en numerosas publicaciones (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; desde una perspectiva crítica, Putnam y Pacanowsky, 1983).

1.5. La década de los noventa: la profundización de una tendencia.

La década de los noventa comienza con el desmoronamiento de la URSS y los sistemas socialistas de los países del este europeo, significando la finalización de la Guerra Fría y el fin del enfrentamiento entre dos modelos de ordenación y comprensión de la economía y la sociedad: el capitalista y el socialista. El ascenso al poder en la URSS de Gorbachov en 1985 culminó con la puesta en marcha de la conocida *perestroika*, reforma política encaminada a aliviar el estrangulamiento de la economía soviética: estas medidas no pudieron detener el colapso que acabó traducéndose en el derrumbe

⁶⁵ Según Christopher Lasch, estos “cosmopolitas” son sin embargo los que están destruyendo las comunidades, en una verdadera “rebelión de las élites”. El problema de malestar y pérdida de valores que padece la sociedad actual no se debe a la “rebelión” del pueblo llano sino a la de las élites, que a partir de la globalización de los mercados se ha desentendido de las cuestiones locales y nacionales. Así, el autor considera que “hoy, sin embargo, son las élites ... las que han perdido la fe en los valores, o lo que queda de ellos, en Occidente” (Lasch, 1996: 31). Lasch rechaza su forma de comportamiento por cuanto su concepción de sí misma como élite es de tal suerte “...que sólo debe sus privilegios y posición actuales a sus propios esfuerzos” y además “...les cuesta imaginar una comunidad (incluso una co-munidad del intelecto) que se proyecte tanto hacia el pasado como hacia el futuro y se constituya mediante una conciencia de obligación intergeneracional” (Lasch, 1996: 42). El olvidarse de la comunidad, base de la democracia americana, es el peligro de la nueva situación, y provocará la disgregación de la sociedad, la desintegración de su estructura.

del sistema soviético de planificación. A la vez, se inició un proceso político que llevó a la caída de los regímenes socialistas del resto de países europeos y a la implantación masiva del mercado como regulador de la vida económica, y se completó asimismo la reunificación de Alemania. La mayor parte de los países del antiguo bloque socialista se incorporan a la economía de mercado, permitiendo una mayor expansión del capitalismo y el comercio internacional. Para algunos autores como Francis Fukuyama, ha llegado el "fin de la historia": sólo existirá a partir de este momento capitalismo y democracia liberal (Fukuyama, 1992). Otro de los acontecimientos de gran interés es la primera Guerra del Golfo, en la que la victoria estadounidense refleja el poderío de la única superpotencia que, durante esa década, liderará la expansión económica (tras una recesión en el período 1991-1993), contando con el impulso de la nueva economía informacional. Se consolida el fenómeno de la globalización económica, caracterizada por una expansión sin precedentes de los flujos de capitales y un internacionalización de las economías, en lucha competitiva⁶⁶. El Estado-Nación parece perder margen de maniobra, aunque, según algunos autores, es un apoyo fundamental en los procesos de remercantilización en la sociedad contemporánea (Alonso, 2001a: 23).

En la década de los noventa y en la primera del siglo XXI, el impacto de las nuevas tecnologías o la aparición de nuevos modelos de negocio a través de Internet tienen efectos importantes sobre la economía y la organización del trabajo. En general, se asiste a una profundización de los elementos presentes ya en la década anterior, consolidándose una cultura empresarial del informacionalismo basada en la destrucción creativa schumpeteriana⁶⁷ (Castells, 1997: 227). Se produce una convergencia durante la década de tres fenómenos: digitalización de la red de telecomunicaciones; desarrollo de la transmisión en banda ancha; y aumento de rendimiento de los ordenadores conectados por la red. Los tres elementos darán lugar a la consolidación definitiva de la economía informacional, con Internet como bandera. La empresa-red, también

⁶⁶ Joaquín Estefanía define tres causas de la globalización: "...la aceleración de los ritmos de apertura económica y de los intercambios de mercancías y servicios; la liberalización de los mercados de capitales que ha integrado las plazas financieras y las bolsas de valores de todo el mundo; y la revolución de las comunicaciones y de la informática, que ha conectado el tiempo real con el espacio" (Estefanía, 1996: 14).

⁶⁷ El economista austriaco define la destrucción creativa como el resultado de la competencia de las empresas en un mercado sin restricciones, que permite el surgimiento de continuas innovaciones tecnológicas y crecientes mercados a costa de la ruina y desaparición de las empresas menos competitivas (Schumpeter, 1996).

denominada por otros autores como *adhocracia* (Waterman, 1993; Mintzberg, 1995) se consolida como el nuevo paradigma organizativo. Hasta la crisis del NASDAQ en marzo del 2000, se ha hablado de la revolución de los negocios en la red, el *e-business*, cuyo mejor exponente es la empresa Amazon.

La economía informacional se desarrolla en una cultura postmoderna, como la han definido autores como Castells (1997), Giddens (1992, 1995, 2004), Beck (2002), Inglehart (1991, 1998) o Bauman (2003c). Estos afirman que en la actualidad las sociedades capitalistas avanzadas se encuentran más allá de la modernidad, en la denominada postmodernidad, la cual lleva asociada una nueva cultura caracterizada por la crisis de las metanarrativas, donde los grandes relatos sobre la sociedad entran en declive y se revaloriza el disfrute individual de bienes y servicios (Lyotard, 1994). Las nuevas tecnologías suponen una rotunda transición social y política en los lenguajes de comunicación y en la cultura, de forma que a nivel social se tiene la sensación de vivir en un presente continuo sometido a un cambio perpetuo (Jameson, 1998: 185). Se habla de una sociedad-red (Castells, 1997), caracterizada por la ruptura del pacto social keynesiano y la desregulación de los mercados. La cultura postmoderna se caracteriza por el pluralismo y la fragmentación, haciendo énfasis en el goce efímero, el individualismo y la estética (Harvey, 1998: 137). Para Ronald Inglehart, los valores materialistas propios de la modernidad se centran en la seguridad y el bienestar físico; los postmaterialistas (posmodernos), en un énfasis en la calidad de vida⁶⁸ (Inglehart, 1991: XXXVI; 1998: 45).

La organización del trabajo ha sufrido a lo largo de dos décadas una importante transformación, cuyo principal rasgo es quizá la individualización del trabajador en el proceso de trabajo. El sindicalismo pierde fuerza ante la caída de la afiliación, la negociación colectiva se deja de lado y se produce una desmovilización de la clase

⁶⁸ Inglehart aduce que este cambio se debe a que las generaciones jóvenes de las sociedades industriales avanzadas han crecido en una sociedad de bienestar, y valoran más cosas no garantizadas por el sistema (Inglehart, 1998: 25 y 45). El hedonismo y el consumismo que estimulan los mercados de masas sitúan la satisfacción del deseo por encima de valores como la solidaridad. Con la individualización, la biografía del ser humano se desliga de los modelos y seguridades tradicionales, pasando a ser elegida, esto es, fruto de la acción y decisión de cada individuo (Beck y Beck-Gernsheim, 2001: 19-20). El énfasis en la autoexpresión lleva a una mayor tolerancia y permisividad hacia el resto de los grupos sociales (Inglehart, 1991: 211-214), aunque quizá también a una mayor indiferencia.

obrera. La forma tradicional de trabajo en décadas anteriores, basado en el empleo a tiempo completo, tareas ocupacionales bien definidas o un modelo de carrera profesional a lo largo del ciclo vital, es erosionada de forma lenta pero segura. La delimitación, más diáfana, de las líneas jerárquicas y la mayor responsabilidad asumida por los trabajadores postfordistas parecen colaborar en esa tendencia al individualismo, institucionalizando la conocida como “sociedad del riesgo” (Beck, 2002). El individuo debe saber internalizar y gestionar, por sí mismo, sus competencias, en una aceleración de su disponibilidad y adaptabilidad a las exigencias del nuevo y cambiante mundo del trabajo (Alonso, 2001a: 75). Un grupo de trabajadores, los llamados trabajadores del conocimiento, tienen la posibilidad de obtener rendimientos elevados de su capital humano en el mercado laboral de la “sociedad postcapitalista” (Drucker, 1993a); la suerte del resto, trabajadores de los servicios, es muy distinta. Como señala a este respecto Castells, “la nueva organización social y económica basada en las tecnologías de la información pretende descentralizar la gestión, individualizar el trabajo, personalizar los mercados y, por lo tanto, segmentar el trabajo y fragmentar las sociedades” (Castells, 1997: 295). Parece que la sociedad de la información tiende a generar un dualismo en el terreno laboral, con un aumento de las desigualdades y una proliferación del llamado “empleo débil” (Alonso, 2001a: 212). Los efectos más significativos de esta transformación del concepto de trabajo han variado dependiendo de la región económica. Así, en Europa se ha generado un elevado desempleo estructural; en Estados Unidos, aumenta la inestabilidad laboral, acompañada de una caída de los salarios reales y una desigualdad creciente entre los tramos superior e inferior de las escalas de renta; en Japón, se multiplica el subempleo y el mercado de trabajo se segmenta de forma escalonada (Castells, 1997: 303). Algunos autores llegan a hablar del Fin del trabajo (Rifkin, 1996). En general, se asiste a una situación dual: por una parte, en los niveles altos de ocupación, la rotación y el salto de empresas aumenta al desvincularse la idea de profesión de la permanencia en una organización estable (en una trayectoria que pasa del profesional liberal al profesional funcional, primero, y al profesional mercenario, posteriormente); en los niveles más bajos de las escalas profesionales y en los mercados externos, se asiste a una fractura y fragmentación de los ciclos biográficos laborales, con continuas entradas y salidas del empleo regular, dando lugar a un mercado de trabajo “balcanizado” (por utilizar la expresión de Kerr (1985),

institucionalmente desorganizado y generador de *riesgos* sociales permanentes (Alonso, 2001a: 75). La desregulación, según algunos autores, es demandada porque los poderosos no desean ser regulados (Bauman, 2003b: 51). Como describe Zygmunt Bauman en su *Modernidad líquida*, “para que las posibilidades sigan siendo infinitas, no hay que permitir que ninguna de ellas se petrifique cobrando realidad eternamente. Es mejor que sigan siendo líquidas y fluidas, con “fecha de vencimiento”, para evitar que despojen de accesibilidad a las otras oportunidades, matando de ese modo la incipiente aventura” (Bauman, 2003c: 68).

La literatura gerencial ha ido recogiendo ciertas novedades del marco económico y político mundial (desregulación de los mercados, globalización competitiva) y procediendo a dar nuevas recetas o consejos sobre ciertos aspectos de la gestión, aunque siempre dejando fuera del discurso los posibles efectos negativos de esa libertad de elegir, esto es, los fracasos (que han sido recogidos en obras como las de Sennett (2000) o Bauman (2001)). Sigue en boga el directivo con libertad de acción, y sobre todo gran capacidad de liderar el cambio organizativo que las empresas deben afrontar para hacer frente al caos del mercado. Debe motivar, otorgar, poder, recompensar (Kanter, 1999). El caos y la incertidumbre de los mercados globales exigen una respuesta por parte de las organizaciones: parafraseando a Tom Peters, tiempos locos demandan organizaciones locas (Peters, 1995), e ideas que las hagan funcionar. Se sigue prescribiendo la delegación, el trabajo en equipo y organizaciones sin jerarquías.

El mercado de la literatura de gestión se ha convertido en una verdadera industria de producción de ideas. Las denominadas “modas de gestión”, definidas bien como “...intervenciones innovadoras en la praxis de la organización, diseñadas para mejorar algún aspecto del rendimiento” (Gibson y Tesone, 2000: 81), bien como una simple propensión de los directivos de las organizaciones a estar en “la cresta de la ola” (Jackson, 2003: 42), se consolidan en ciclos cada vez más cortos. La reingeniería de Michael Hammer y James Champy (1993), el Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan y David Norton (2000) o la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman (1997) son sólo algunos ejemplos. El crecimiento cada vez mayor del número de publicaciones, así como la sucesión cada vez más rápida de modas de gestión, ha llevado a que este

fenómeno haya deparado el interés de los académicos. La ideología empresarial actual, basada en la desregulación de las relaciones intraorganizativas, el individualismo, el liderazgo y la lucha contra la burocracia (y sus *corporócratas*, como define Kanter a aquellos directivos que se resisten a los cambios en la organización (Kanter, 1990)), se halla reflejada en esos textos, con un importante crecimiento de las ventas. Los representantes más populares de la filosofía de gestión son, junto a los citados, nombres como Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994), Peter Senge (1999) o Stephen Covey (1990), al lado de autores de décadas anteriores que se adaptan a los nuevos tiempos, como Rosabeth Moss Kanter, Tom Peters o el mismísimo Peter Drucker.

En conclusión, los autores cambian, también la forma de gestionar, pero el discurso empresarial permanece, haciéndose durante las últimas dos décadas quizá cada vez más fuerte y poderoso. El sistema capitalista se encuentra sobrelegitimado y es simbólicamente arrasador (Alonso, 2001a: 233), hasta el punto de convertirse en un Pensamiento Único⁶⁹. Los nombres de Taylor y Fayol y la gestión científica que representan sustituyeron a escuelas de finales del siglo XIX influidas por un cierto regusto "Spenceriano", y a su vez han ido siendo sustituidos por otros autores: Peter Drucker, Philip Kotler, Henry Mintzberg, Tom Peters, Kenichi Ohmae, Peter Senge, etc... En definitiva, la disciplina parece evolucionar a través de la sucesión de distintos paradigmas (en el sentido propuesto por Kuhn (1987)), en los que se expresan diferentes visiones acerca de la organización empresarial y su gestión, pero a los que unen más cosas que separan. Todos ellos, según la corriente de los *Critical Management Studies*, ejercen de legitimadores de un cierto estado de las cosas, de una cierta forma de gestionar las organizaciones desde una perspectiva meramente instrumental (Alvesson, 1987; Alvesson y Willmott, 1992a). Por ello, resulta de gran interés analizar su discurso, ya que nos permite obtener las líneas maestras de cómo se transmite a los cuadros dirigentes un compromiso con los valores del capitalismo.

⁶⁹ En la década de los noventa se denominó Pensamiento Único a la ideología neoliberal predominante en las sociedades industrializadas, y que destaca por la utilización de un dogmatismo exacerbado de cara a consolidar el Mercado como la única alternativa posible en la economía. Ignacio Ramonet lo define de la siguiente forma: "¿Qué es el pensamiento único? La traducción a términos ideológicos de pretensión universal de los intereses de un conjunto de fuerzas económicas, en especial, las del Capital Internacional". El principio fundamental de esta nueva ideología es el siguiente: "...lo económico prima sobre lo político" (Ramonet, 1996: 58-59).

CAPÍTULO II: LITERATURA DEL MANAGEMENT: DEFINICIÓN Y PERSPECTIVAS.

2.1. Definición y evolución de la literatura del management.

2.1.1. Literatura de gestión empresarial: definición.

¿Cómo se puede definir la literatura *managerial*⁷⁰? Una posible definición previa sería la de una literatura sobre la empresa, sobre las actividades que ésta realiza para alcanzar un óptimo funcionamiento. Este tipo de obras se encuentra en las librerías, centros comerciales y aeropuertos bajo el epígrafe de “libros de empresa” bajo el que se encuadran textos variopintos: manuales de control de gestión, libros de carácter técnico, obras acerca de cambios legislativos en contratación, etc. Por tanto, no se puede asociar esta literatura del *management* a literatura simplemente empresarial o sobre el mundo de la gestión, aunque evidentemente ambos grupos comparten numerosos textos. La literatura empresarial sobre la que se va a enfocar la investigación no se centra sólo en aspectos meramente técnicos, como un cambio legislativo o la introducción de un nuevo programa informático. Se trata por el contrario de obras que, aunque se centren en una temática relacionado con un aspecto concreto de los negocios, lo hará siempre desde una perspectiva generalista, más cercana a principios de acción (una filosofía de trabajo⁷¹) que a acciones concretas (cada compañía tendrá una problemática particular) (Boltanski y Chiappello, 2002). Al directivo sólo se le muestra un esquema de posible actuación. Desde un punto de vista sociológico, **frente a la literatura de carácter más**

⁷⁰ Como se ha señalado en la Introducción, a lo largo del trabajo de investigación se manejarán de forma indistinta los términos literatura *managerial*, literatura del *management*, literatura de gestión empresarial, literatura gerencial y literatura para directivos o cuadros.

⁷¹ Según Huczynski, es habitual el uso de guías, pasos, y principios con la finalidad de ofrecer unas recetas sencillas que sirven para reducir la ansiedad de los directivos (Huczynski, 1993: 95).

técnico que representaría lo sagrado, la literatura gerencial equivaldría a lo profano⁷². La literatura gerencial ejerce de *vulgata* de ideas presentes en el pensamiento económico, y las adapta a un contexto concreto: la actuación práctica del directivo de la organización empresarial moderna.

El impacto de esta literatura, dirigida esencialmente a personas con capacidad de decisión dentro de las organizaciones, es muy importante, pese a que muchos directivos reconozcan no terminar los libros (Micklethwait y Woolridge, 1998; Jackson, 2002). Pero incluso en ese caso, se suministran resúmenes, se condensa su contenido en conferencias o en un curso de tarde de una escuela de negocios. Es destacable el gran número de obras que se publican anualmente, muchas de ellas con contenidos casi coincidentes. Las importantes ventas muestran que es una literatura con gran aceptación entre los directivos y no solamente ellos.

La literatura *managerial* trata, sobre todo, de cómo implantar procedimientos más eficaces en las empresas y otras organizaciones. Realiza un enfoque estructural de los negocios y propone un análisis orientado a mejorar el conocimiento que el gestor tiene de las tareas a las que debe enfrentarse de forma cotidiana. Es una literatura sobre la organización, y sin embargo, frente a la literatura disponible sobre la misma (muy extensa, y que cubre numerosos aspectos de las mismas, desde muy diversas perspectivas), la *managerial* obvia gran parte de las realidades existentes dentro de la compleja organización moderna (Huczynski, 1993). No se ocupa suficientemente de cuestiones como los conflictos, las alternativas a los fines o la elección entre medios, y si lo hace, sigue un enfoque muy evidente: el del directivo. Quizá pueda caracterizarse por la exposición de los problemas de la organización desde el punto de vista del responsable de la gestión: representa su discurso. En estas obras, de una u otra manera se presenta a los directivos o *managers* como los portadores y depositarios de la racionalidad y la iniciativa dentro de la organización, siendo el resto de participantes en

⁷² Dentro de la literatura sobre la empresa, existen unos modelos aceptados académicamente y otros que no lo son. Así, es difícil que se acepte que *Teoría de la organización* (March y Simon, 1969) pueda ser equivalente a *Del caos a la excelencia* (Peters, 1991) en términos de prestigio intelectual: es factible que el primero forme parte de la bibliografía de un curso académico de una licenciatura en ciencias económicas o empresariales; no tanto el segundo (aunque sí lo será de la bibliografía manejada en una escuela de negocios).

la organización (empleados, clientes) meros objetos de su acción directiva (Alvesson y Willmott, 1992b: 1).

De este modo, es una literatura que se define por su público objetivo: los directivos de las empresas, también conocidos como cuadros (aunque también tenga una cierta difusión entre los académicos, aunque se observa desde esos ámbitos con escaso respeto (ver Micklethwait y Woolridge, 1998; Jackson, 2003)). Los cuadros pueden definirse como un grupo social⁷³ (Boltanski, 1982), un grupo quizá impreciso (debido a sus diferentes trayectorias sociales y académicas, las diferentes funciones que desempeñan en la empresa, etc.), pero identificable dentro de la sociedad por compartir un ámbito de actuación común, un mismo campo: la economía de mercado, esto es, son agentes de las empresas que compiten por situar a éstas en determinadas posiciones del mismo. La literatura expresamente dirigida a ellos tiene en cuenta la posición social de los directivos y su papel en la gestión de las organizaciones que comandan. Lleva así implícita una carga ideológica⁷⁴, hasta el punto de ser consideradas estas obras como uno de los principales lugares de *inscripción* del espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiappello, 2002: 98), dado que *justifican* (en el sentido propuesto por Boltanski y Thévenot, 1991) el triunfo en los negocios realizados en el ámbito mercantil de la sociedad⁷⁵. A través de ese discurso narrativo, se pueden hacer afirmaciones esencialmente persuasivas, que se ocultan a la indagación y al cuestionamiento (Witten, 1997: 143).

La literatura *managerial* es esencialmente una literatura destinada a establecer las pautas de una buena gestión. Podría definirse como una literatura destinada a cuadros, "...cuyo principal objetivo consiste en informar a éstos de las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y de dirección de personal..." (Boltanski y Chiappello, 2002: 97-98). Son vehículos de difusión y vulgarización de un conjunto de modelos

⁷³ En *Les cadres. La formation d'un groupe social* (1982), Boltanski describe el proceso de formación del grupo social de los cuadros directivos, poniendo el acento en las dimensiones política y simbólica de su constitución como grupo. Para una introducción a esta y otras obras de Boltanski, ver Corcuff (1998: 76-79; 94 y ss.).

⁷⁴ La cuestión de la ideología en la literatura del *management* ha sido tratada por diversos autores (Huczynski, 1993; Boltanski y Chiappello, 2002).

⁷⁵ Según Boltanski y Thévenot, en los debates sobre lo público pesan fuertes constreñimientos de legitimidad, que son ejercidos como justificaciones de lo existente (Boltanski y Thévenot, 1991; ver también un resumen en Corcuff: 94-98).

normativos de gestionar factores físicos y humanos dentro del marco organizativo de las empresas, caracterizados por estar impregnados de una fuerte tonalidad moral. Muy homogénea en sus contenidos y estilo, se sustenta sobre el siguiente conjunto de principios:

- Adoctrinamiento: ofrece un conjunto de buenas prácticas que garanticen la eficacia de la actividad empresarial, a través de ejemplos.
- Hipostatización del mercado libre y los mecanismos de competencia, a la vez que en los relatos se ponen en imágenes las relaciones jerárquicas en las organizaciones. Así, se da a entender a los trabajadores los parámetros y obligaciones propios de sus roles y se transmiten las normas de conducta que sirven a los fines de las organizaciones (Witten, 1997: 133).
- Énfasis en la asunción por parte del individuo de responsabilidades, en lugar de ser la sociedad o el Estado quien las asuma por él. Para ello se suministra al individuo un conjunto de patrones de conducta para poder alcanzar el éxito dentro del mercado (Huczynski, 1993; Jackson, 2003).
- Capacidad de movilización del trabajador o directivo: el relato estimula y persuade, y gracias a los personajes y acontecimientos relatados, los miembros de la organización adquieren un sentimiento de participación colectiva, de experiencia compartida e interés psicológico (Witten, 1997: 133).

Estas cuestiones, no obstante, se analizarán en mayor profundidad tras realizar el análisis del discurso de algunos capítulos de estas obras. Sobre las conclusiones obtenidas, se especificará de forma más detallada el contenido de estos libros tan difundidos.

2.1.2. *Los gurús del management.*

Tras identificar cómo se delimita la literatura *managerial* tanto en el contenido de las obras como en su público objetivo, la siguiente cuestión que interesa es la de la producción de la misma, esto es, sus autores. Los textos incluidos en la literatura *managerial* están firmados, en su mayor parte, por expertos (aunque abundan simples

compilaciones o libros firmados por una empresa). Los autores de estos libros son autoridades en temas de gestión, con un conocimiento profundo de cuestiones relacionadas con la misma, y que en algunas ocasiones llegan a alcanzar la categoría de “gurús”, término con el que se conoce a los que, alcanzando renombre por sus contribuciones, se convierten en estrellas con ventas millonarias de sus publicaciones.

La palabra gurú está recogida por el diccionario de la Real Academia Española. Procede etimológicamente del sánscrito *gurús*, equivalente a maestro. En castellano se recogen dos significados: maestro espiritual o jefe religioso dentro de la religión hinduista, y persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual. Si se sigue a Brad Jackson (2003: 36-42), según el *Oxford English Dictionary* la palabra gurú es un adjetivo cuyo significado es “pesado, grave, digno”, y es utilizada en las Upanishads para designar a un preceptor espiritual; por otra parte, Jackson apunta a un vínculo etimológico de la palabra gurú con la palabra latina *gravis*, que en la expresión *gravis auctor* significa autoridad importante o auténtica. En los dos casos, los dos términos comparten idéntico sentido: “...persona influyente que toma la iniciativa...”, y “...que puede “hacer” y producir un efecto sobre las demás” (Jackson, 2003: 36). Erudito, mentor, maestro influyente: la palabra, en su transición posterior al inglés (y recientemente al castellano), designa más o menos lo mismo: “...cualquier persona reconocida por haber conseguido un nivel notorio de conocimientos en una o más de las esferas de la actividad humana en constante expansión” (Jackson: 2003: 37). En general, la palabra comienza a utilizarse en el discurso popular cotidiano a raíz de la incorporación de elementos orientalistas en la contracultura norteamericana de los años sesenta⁷⁶, tal como se recoge en libros como el de Roszak (1984).

El término gurú, no obstante, es ambiguo, ambivalente. Por un lado, la palabra tiene connotaciones místicas, sugiriendo que los conocimientos se han conseguido por medios que no tienen nada de convencional, y que los hace más interesantes. Se aleja así del término más cientifista de “experto”, y puede ser aplicado a personas que no necesariamente proceden del ámbito académico. Por otro lado, el término puede utilizarse también de forma despectiva, tal como se hace en la prensa británica: indicaría personas que, aunque merecedoras de atención, no necesariamente deben ser tomadas

⁷⁶ Así, la poesía beat de autores como Allen Ginsberg, Gary Snyder o Alan Watts, algunas novelas de Jack Kerouac o canciones de música pop.

en serio, o son considerados como simples aspirantes a expertos (Jackson, 2003: 38). Sus autores ganan millones de dólares en conferencias, libros y actividades de consultoría; algunos, como Peter Drucker, Tom Peters o Rosabeth Moss Kantner, tienen proyección mundial. John Micklethwait y Adrian Wooldridge, dos periodistas del diario especializado en economía *The economist* y autores de la obra *La hora de los gurus* (1998), comentan que “nombres tales como Drucker o Peters acaso no tengan tanta resonancia como Keats o Wordsworth; sin embargo, miremos donde miremos, los teóricos de la gestión dictan la ley, reforman las instituciones, rehacen el lenguaje y, sobre todo, reorganizan la vida de las personas” (Micklethwait y Woolridge, 1998: 17). Los libros de los autores de gestión atraen gran interés, siendo sus recomendaciones tenidas en cuenta no sólo por los directivos de las organizaciones empresariales, sino por políticos y funcionarios del Estado. El libro de Micklewaith y Wooldridge relata el espectacular crecimiento de una verdadera industria creada alrededor de este fenómeno. Así, este mundo de la transmisión de conocimientos de gestión empresarial no solamente incluye a los famosos gurús, sus libros y sus conferencias millonarias; se incluyen las escuelas de negocios, cuyo crecimiento ha sido espectacular en los últimos años, particularmente en los diversos programas *master*; el elevado número de empresas de consultoría de gestión, y una buena parte de la prensa económica. Los autores señalan que “...es difícil imaginar otra disciplina académica que haya creado entorno a sí misma un negocio semejante al de la teoría de gestión” (Micklethwait y Woolridge, 1998: 21).

El término “gurú de la gestión” es relativamente reciente, encontrándose las primeras referencias al mismo en publicaciones de negocios de mediados de los años ochenta; desde entonces, se ha utilizado por los periodistas para referirse a los pensadores de gestión más influyentes, sean académicos o profesionales (Jackson, 2003: 38). Los trabajos de Huczynski (1993) y otros investigadores han dado a la palabra “gurú” un reconocimiento desde el punto de vista académico (Jackson, 2003: 38). No obstante, no todos los autores alcanzan la categoría de gurús, a la que sólo pueden aspirar un pequeño número de ellos. Por lo general, existen sólo unos cien autores que pueden ser reconocidos como gurús. Su procedencia, al igual que la de los autores menos conocidos, se restringe a dos ámbitos. Por una parte, y en su mayoría, el mundo de la

empresa. Los autores son directivos, en activo o ya retirados, o consultores de gestión, también en activo o retirados. Sus trayectorias han sido caracterizadas por el éxito en los negocios. El otro ámbito es el académico, donde se debe distinguir a los procedentes de universidades y los que vienen de escuelas de administración de empresas (donde imparten clases en masters de dirección y gestión de las mismas); en su mayoría están especializados precisamente en materias relacionadas con la gestión empresarial. En muchos casos, los autores se encuentran entre los dos mundos: muchos han creado sus propios grupos empresariales a la vez que imparten sus clases, normalmente divisiones de consultoría (Micklethwait y Woolridge, 1998). La característica esencial del pensamiento de un gurú es que, precisamente por la connotación de visionario que tiene su figura, es acogido de forma acrítica (Huczynski, 1993: 42).

2.1.3. *Doctrina del management: evolución.*

La literatura *managerial* se ha dirigido a los directivos desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX con el objeto de ofrecerles una doctrina administrativa acorde a una gestión del negocio separada de la propiedad del mismo, que permitiera la profesionalización de los cuadros de mando de las empresas a través de la enseñanza. Con Taylor y Fayol, las exhortaciones a la moralidad del trabajo son sustituidas por un paradigma cientifista. El prestigio de la ingeniería y de lo científico facilitan que un *management* basado en lo racional se imponga sobre un estilo anterior basado en el control de las emociones y capacidades del individuo (Wren, 1979: 193; Huczynski, 1993: 91-95). Por otra parte, los gestores profesionales acogen mejor esa filosofía del *management* que se puede aprender a través de cursos y que no depende del ingenio o la astucia. La gestión se constituye así en doctrina. Según el historiador de la empresa Daniel Wren, el pensamiento *managerial* se puede definir como un cuerpo de conocimiento sobre la actividad de la gestión, sus funciones, finalidad y alcance (Wren, 1979: 3).

Según Huczynski, existe una relación entre la literatura *managerial* y el contexto socioeconómico, esto es, entre la producción de los textos *manageriales* y el desarrollo del capitalismo (Huczynski, 1993: 38). Como se ha señalado en la introducción, para Boltanski y Chiappello la literatura *managerial* se desarrolla ante la necesidad de proporcionar al nuevo grupo social de los directivos los conocimientos necesarios para que éstos aprendan a gestionar las nuevas corporaciones. Profesionalidad y competencia serán la fuente de legitimidad de la nueva clase directorial, frente al capitalismo decimonónico en que la legitimidad procede de la propiedad. Por tanto, se trata de una literatura en la que los valores transmitidos tienen una función fundamental. Como ya se señaló anteriormente, la literatura de gestión empresarial sistematiza e inscribe, en reglas de conducta de carácter general, las prácticas desarrolladas en el seno de las empresas (Boltanski y Chiappello, 2002: 98 y ss.), permitiendo la profesionalización de los cuadros y su adaptación a la evolución de la actividad empresarial a lo largo del siglo XX. Sin embargo, en el momento en que el capitalismo parece ofrecer síntomas de debilidad desde la década de los sesenta⁷⁷, el discurso sufre una metamorfosis, regresando a algunos lugares comunes de las ideologías directivas prefordistas: énfasis en el individuo y la gestión de sus competencias, olvido de la cooperación en un entorno de lucha por la supervivencia, etc., como se puede leer en ciertos autores (Peters, 1992).

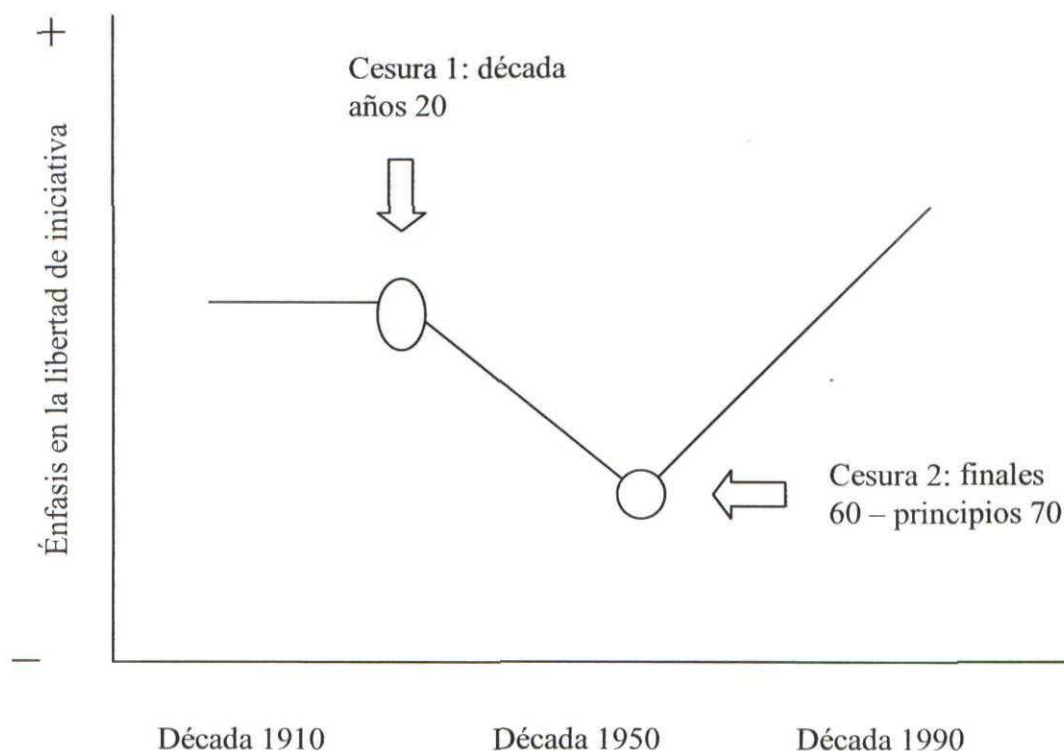
Por tanto, la doctrina, pese a mantener el punto de vista del directivo y un compromiso con los valores del capitalismo, ha sufrido una serie de cambios. Unos paradigmas (expresados a través de las “modas de gestión”⁷⁸) han sido sustituidos por otros, no siempre de forma lineal en el tiempo, sino con solapamientos. Según Wren, el *management*, la gestión, es una actividad abierta: el directivo trabaja en organizaciones y opera en una sociedad con unas instituciones y unos valores culturales dados (Wren, 1979: 5); de este modo, el entorno socioeconómico y político y la evolución histórica del mismo tendrá una influencia sobre los elementos que articulan la filosofía *managerial*. La evolución de ésta parece que se ha caracterizado por un cambio de

⁷⁷ Ese período de cuestionamiento y crítica la que aluden Boltanski y Chiappello (2002).

⁷⁸ Para las profesoras de *management* Jane Whitney Gibson y Dana V. Tesone, “...las modas de gestión constituyen intervenciones innovadoras en la praxis de la organización, diseñadas para mejorar algún aspecto del rendimiento”. Esas modas se convierten en nuevas prácticas de gestión o se desechan por ineficaces (Gibson y Tesone, 2002: 81).

trayectoria muy evidente, en el que destacan dos cesuras (en el sentido manejado por Foucault, 1978) que marcan un cambio en los discursos:

Gráfico: El cambio en el discurso del *management*:



La primera cesura está representada por la aparición de la empresa moderna en el sentido propuesto por Chandler (1988), que supone la adopción de la producción de masas fordista, la burocratización de las grandes corporaciones y los mercados oligopolísticos. Esto significa entrar en una época (principios de años treinta) en la que la política empresarial trata de minimizar los riesgos en los mercados, a través de distintas medidas, entre ellas una política laboral que trata de minimizar la conflictividad a través de diversos métodos, autoritarios o de concertación (Piore y Sabel, 1990; Harvey, 1998). Pero sobre todo supone el abandonar una filosofía de *laissez-faire* en la que el riesgo individual es la clave rectora del comportamiento de los actores del sistema: ahora es la lealtad, la confianza entre empleadores y empleados, un acuerdo tácito entre las clases, presente en obras como la de Drucker (1982). La

segunda cesura representa la tendencia inversa: la burocratización, la crisis del sistema keynesiano y la creciente incertidumbre en los mercados socavan la confianza empresarial, que sólo se recupera a partir de reconstruir un ámbito socioeconómico y político que permita la recuperación de la rentabilidad del capital a través de la tasa de ganancia (Boltanski y Chiappello, 2002). Esta reconstrucción se realiza a partir de la adopción de un sistema de producción flexible, la recuperación de cierta filosofía de *laissez-faire*, la desregulación de los mercados no sólo de capitales sino también, en parte, los laborales, y un discurso de compromiso con la empresa con algunas peculiaridades.

Antes de repasar los principales enfoques existentes sobre la literatura *managerial*, es conveniente hacer un repaso de los principales autores existentes en el campo, dado que en la mayoría de los estudios se citan de forma reiterada un número limitado de nombres.

2.2. Los autores del management: un breve repaso.

2.2.1. Introducción.

En esta sección se tratará de resumir, muy brevemente, las trayectorias de los principales autores del *management*, a fin de exponer brevemente su pensamiento y facilitar el seguimiento del capítulo dedicado a exponer los enfoques existentes dentro de la literatura *managerial*.

Algunos investigadores tienden a incluir dentro del campo del *management* autores sobradamente conocidos pertenecientes a disciplinas de pensamiento diferentes. De este modo, es habitual, en ciertas obras que tratan de historizar la disciplina de la gestión, buscar unos orígenes remotos, bien en el pensamiento griego, la antigua Babilonia o el

Imperio Romano (por ejemplo, Boyer y Equilbey, 1993, o Wren, 1979: 15-41). El Renacimiento europeo, con su explosión cultural, o la China imperial es también reivindicada. Así, en ciertas obras se encuentran referentes como Tsun-Tzu o Maquiavelo. Sin embargo, la literatura *managerial* es, esencialmente, una literatura de masas, propia de una sociedad en la que la gestión pasa a ocupar un primer plano dentro de la sociedad. Esa sociedad es la capitalista, en la que la transacción de bienes económicos y los flujos monetarios son parte esencial de su constitución. La literatura *managerial*, como se señaló en la introducción, es una literatura del capitalismo industrial, y no se desarrolla hasta finales del siglo XIX. Por tanto, se entiende como incorrecto el adelantar su génesis a fechas anteriores, aunque no se niegue que autores anteriores hayan podido tener alguna influencia.

Tampoco se deben incluir dentro de la literatura del *management* a los economistas clásicos, que, aunque hayan podido clarificar cuestiones esenciales en la generación de valor de una empresa (Adam Smith (1996) y la división del trabajo, por poner un ejemplo), pertenecen al campo de la economía y no a lo que realmente se entiende como literatura dirigida a directivos.

Finalmente, tampoco se puede incluir a personalidades del mundo de la empresa que no hayan escrito una obra de cierta repercusión, como son los casos de John Pierpont Morgan, John Davison Rockefeller o Pierre Samuel Du Pont⁷⁹.

A continuación se citan los autores que habitualmente se adscriben al *management*. Se ha considerado preferible realizar una agrupación de los mismos por épocas históricas y escuelas de pensamiento, si es posible encontrar un nexo entre ellos.

2.2.2. Autores previos al *management* científico.

Los autores previos a la producción en serie taylorista no han tenido especial repercusión en la literatura del *management* actual, aunque como se verá posteriormente, existen curiosos paralelismos con las temáticas que hoy en día están en

⁷⁹ Presidentes, respectivamente, de tres grandes corporaciones norteamericanas: el banco JP Morgan, la compañía petrolífera Standard Oil, y la General Motors.

boga. Así, en el interesante trabajo de Reinhard Bendix sobre las ideologías directivas, se encuentran obras de este tipo como *What social classes owe each other*, de William Graham Sumner, publicada en 1883, o *The laborer and the capitalist*, de F. O. Willey, de 1896⁸⁰. En las décadas anteriores a la Primera Guerra Mundial, la celebración del esfuerzo y de la competencia despiadada era tan inmensamente popular que muchos escritores consideraban innecesario mitigar los efectos secundarios de esa lucha por el mercado (Bendix, 1966: 275): así, se celebraba esencialmente el éxito y la riqueza como signos de progreso y recompensa. La Escuela del Nuevo Pensamiento, de gran éxito hasta la Guerra, afirmaba que ciertos pensamientos en sí mismos eran suficientes para lograr la riqueza y el poder. Entre sus obras destacaban *La conquista de la pobreza*, de Helen Wilmans, en la que se afirmaba que la razón de la pobreza era que ciertas personas no saben desarrollar ciertas fuerzas que existen en ellas, fracasando; *El dominio del destino*, donde se argüía que un genio dormitaba en el subconsciente de toda mente; o *Tus fuerzas y cómo usarlas*, donde se explicaba que un empleo seguro no era el camino del éxito, no había que dejarse dirigir por otros sino dirigirse uno mismo (citado en Bendix, 1966: 271-272).

En términos generales, los autores previos al *management* científico se centran en una filosofía gerencial basada en la gestión de las competencias del individuo en un mundo marcado por una competencia despiadada. Se trata así de un “espíritu del capitalismo” propio del capitalismo de *laissez-faire* del siglo XIX. En los estudios de *management* se cita poco a esta nómina de autores (hay obras en que se hace un repaso de algunos de ellos: ver así el ya citado de Bendix, 1966; también Wren, 1979; y García Ruiz, 2003).

2.2.3. Los teóricos de la producción en serie.

El desarrollo del *management* científico supone la culminación teórica del sistema de producción de masas. Los representantes de la producción en serie son considerados todavía autores de gran relevancia, en buena parte por el crecimiento económico que impulsaron estas técnicas y su aplicación en la industria. Frederick Winston Taylor es el

⁸⁰ Una recopilación notable de estas obras se encuentra recogida en Bendix, 1966: 267-275.

creador de lo que se conoce como *management* científico, imprescindible para comprender el funcionamiento de la producción en serie (Braverman, 1974; Coriat, 1982; Wren, 1979; Harvey, 1998). Su importancia ha sido tal que el término “taylorismo” es aceptado como definidor de una filosofía de organización empresarial muy concreta, recogida en obras como los *Principles of Scientific Management* (Taylor, 1953, 1970). Jules Henri Fayol (1950) aplica unos principios muy similares a los de Taylor para organizar el trabajo administrativo. Los principios angulares de la gestión moderna han sido, según la analista del *management* Carol Kennedy, formulados por Fayol: predecir y planificar; organizar; ordenar; coordinar y controlar (Kennedy, 1994: vol. 1, 61). Sin duda, el empresario que aplicó de forma más innovadora los principios tayloristas del *management* científico fue Henry Ford, con una detallada división de las tareas de la fábrica y un control férreo de los tiempos y la forma de trabajar. Con su Ford T, convirtió al automóvil a principios del siglo XX en un producto de masas. Pese a posteriores problemas que llevaron a que perdiese el liderazgo en el mercado automovilístico a favor de General Motors, su sistema de organización del trabajo dio nombre al sistema productivo de una época: el fordismo⁸¹.

2.2.4. La respuesta a la producción en serie: las relaciones humanas.

Entre los autores que plantean unas pequeñas modificaciones frente al sistema de trabajo taylorista, destaca Mary Parker Follett. En la actualidad es una autora muy citada, quizá en buena parte por el esfuerzo que por reivindicar su obra hizo Peter F. Drucker. Para Follett, la motivación es un ingrediente esencial en el trabajo, abogando por la coordinación y las relaciones humanas. Rechaza el control autoritario en la empresa, considerando que el mejor control es el autocontrol (citado en García Ruiz, 2003: 75). George Elton Mayo no es exactamente un autor del *management*, pero su obra ha influido notablemente en autores posteriores por cuanto cuestiona ciertos principios del sistema taylorista. Llevó a cabo una serie de experimentos sobre

⁸¹ Para profundizar en el fordismo, se recomiendan las obras de Coriat (1982) o Durand (1979).

condiciones de trabajo en la factoría de Hawthorne de la Western Electric. Su obra clásica es *Problemas humanos en una civilización industrial* (1959).

2.2.5. Los teóricos de la organización y la planificación en la gran empresa.

Durante los años cuarenta, cincuenta y sesenta, los autores de la literatura *managerial* defienden la planificación y la racionalidad en toma de decisiones de la empresa. Así, Lyndall F. Urwick es uno de los principales representantes de la llamada Teoría Clásica de la Organización, que trata de adaptar los supuestos burocráticos y racionales a los ámbitos del proceso de trabajo y la organización. Sus teorías, como las de Taylor, inciden en la necesidad de reorganizar las tareas, de acuerdo a un organigrama basado en la ingeniería (Urwick, 1977). Urwick ha sido además uno de los historiadores más notables del pensamiento de gestión. Chester Barnard combina en su obra clásica *Las funciones de los elementos dirigentes* (1959) un estudio de la organización con un interés por las relaciones humanas en la empresa. Otro autor destacado es Alfred P. Sloan, Jr., presidente de la compañía General Motors, a la que transformó en un gigante del automóvil. Su filosofía de gestión se basa en la divisionalización de la compañía y la diversificación de los productos. Su autobiografía *My years with General Motors* ha sido una de las obras más difundidas en la literatura de gestión (Sloan, 1972).

Igor H. Ansoff ha sido el pensador de gestión más identificado con el concepto de planificación estratégica, que ha expuesto en numerosas obras a lo largo de los años sesenta (Ansoff, 1985). Por último, Peter F. Drucker es el autor del pensamiento de gestión más reconocido e importante. Su caso es especial, pues pese a ser el pensador de gestión más relevante en cuanto a la organización en la gran empresa, es también uno de los teóricos más importantes en décadas posteriores, extendiéndose su magisterio sobre el *management* hasta la actualidad en que sigue publicando obras⁸².

⁸² En esta tesis doctoral se ha incluido un apéndice dedicado íntegramente al discurso que aparece en las obras de Peter Drucker.

2.2.6. La escuela de las neorrelaciones humanas.

Tras las investigaciones de Elton Mayo, un grupo notable de psicólogos norteamericanos se interesaron por la organización del trabajo. Frente al sistema de organización científica del trabajo predominante en la industria de la época, estos autores enfatizan el factor humano en el trabajo como fuente de mayor productividad, reclamando una mayor participación de los empleados en la organización del trabajo. Frederick Herzberg se centra fundamentalmente en cuestiones relativas a la motivación de los trabajadores. Su obra más conocida fue *The motivation to work* (Herzberg et al, 1959). La principal contribución de Douglas McGregor, expuesta en su obra *The human side of the enterprise*, es la exposición de las teorías X e Y sobre la gestión. La Teoría X representa la gestión autoritaria propia del taylorismo; la Teoría Y, la gestión participativa, en la que el trabajador expone su opinión, se compromete con el trabajo y colabora en la mejora de los procesos (McGregor, 1960; McGregor, 1971). Rensis Likert ha prestado atención a la relación entre los estilos de liderazgo y el rendimiento empresarial. Para ello, distingue cuatro estilos de dirección: explotador, benévolo (siendo ambas propias de un sistema de gestión autoritaria), consultiva, y participativa (que es la que defiende como mejor). Entre sus obras destacan *The human organization* (1967), *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración* (1969), y *Nuevas formas para solucionar conflictos* (1986).

El psicólogo empresarial Chris Argyris se ha marcado como objetivo el evaluar el desarrollo de las posibilidades individuales en el seno de las organizaciones. Entre sus obras destaca *Personalidad y organización* (1964). El interés de Edgar H. Schein se centra en el denominado “contrato psicológico” entre empleador y empleado. Schein es uno de los primeros autores que manejan el concepto de cultura corporativa, tan de moda en los años ochenta, y términos menos utilizados como “anclas de carrera”. Su obra más conocida es *Psicología de la organización* (1980).

Por último, está el inclasificable Edward de Bono. Su denominado *lateral thinking* (“pensamiento lateral”) no se ajusta exactamente a esta escuela pero tiene en común con ella el otorgar gran importancia al factor humano. Su pensamiento, algo extravagante, se recoge en obras como *Lateral thinking for management* (1971) y el best-seller *Seis*

sombreros para pensar (1996), en las que apuesta por la generación de nuevas ideas y la elusión de las antiguas.

2.2.7. *El marketing.*

La intensificación de la competencia y la creciente segmentación y complejidad de los mercados han favorecido la consolidación de una disciplina relativa a la distribución y venta de los productos. Algunos de los principales autores son Philip Kotler, el principal gurú del campo del marketing desde finales de los sesenta, siendo su *Marketing management* (1967) su obra más leída en sus múltiples ediciones y actualizaciones (traducida al castellano como *Dirección de marketing* (Kotler, 2000)), Theodore Levitt y la corriente del “Marketing de Guerra”. Al Ries y Jack Trout son los fundadores de esta última corriente, en la que aplican al campo del marketing una serie de técnicas y estrategias propias del terreno militar (Ries y Trout, 1991). De este modo, las referencias teóricas son las obras de Von Clausewitz (1980) (otros autores han recuperado el clásico chino *El arte de la guerra*, de Tsun-Tzu (1965)).

2.2.8. *Management japonés frente a la crisis del modelo fordista: toyotismo y calidad.*

La crisis del fordismo durante los años setenta llevó a la búsqueda de respuestas en otras culturas de empresa que, en ese momento, destacaban por su hegemonía en los mercados más competitivos: Japón y los llamados “Tigres Asiáticos”. Pronto la mirada de los directivos dirige su atención a esa excepcionalidad japonesa, consolidando a unos cuantos autores. William Edwards Deming y Joseph Moses Juran son los inspiradores de numerosas filosofías de gestión que apuestan por el control de la calidad. Son conocidos los famosos 14 puntos de Deming y obras como *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (1989). Sus ideas fueron fundamentales para el desarrollo del toyotismo en Japón, donde han sido venerados. Akio Morita ha sido el

presidente de Sony, una de las empresas más internacionales de Japón. Sus libros, escritos normalmente en colaboración, gozaron de cierto éxito durante la década de los ochenta. Destaca *Made in Japan*⁸³ (1986). Taiichi Ohno tiene como principal mérito el de haber sentado las bases del toyotismo, modelo de organización del trabajo que busca superar al desgastado modelo fordista de fabricación. Lo consiguió con la implantación del modelo *just-in-time* (JIT), sistema de producción flexible instrumentado a través de las fichas *kanban*, y con el que los suministros llegaban en el momento que se necesitaban en la cantidad precisa. Era un sistema que evitaba despilfarros derivados del exceso de producción y la necesidad de almacenar grandes stocks, además de facilitar un riguroso control de calidad (Ohno, 1993; ver también García Ruiz, 2003: 121).

William Ouchi publicó en 1981 *Theory Z* (completando a McGregor y sus teorías X e Y), en la que trata de combinar técnicas de gestión norteamericanas y japonesas. La difundida obra de Richard T. Pascale y Anthony G. Athos *The art of japanese management* (1981) se centra en estudiar las técnicas de organización japonesas, persiguiendo una adaptación de las mismas al contexto de las organizaciones norteamericanas. Pascale ha escrito otras obras como *Managing on the edge* (1990) en las que valora el impacto de diversas modas de gestión.

2.2.9. La reacción norteamericana de los ochenta: nueva cultura empresarial y liderazgo.

La reacción frente al declive industrial que trataron de ser las apuestas conservadoras de Ronald Reagan en Estados Unidos y Margaret Thatcher en Gran Bretaña y su apuesta por valores pro-empresariales favorecieron la consolidación del campo de la literatura de gestión empresarial. Se multiplicaron publicaciones y gurús, en una época de entronización del espíritu emprendedor. Un ejemplo son los ex-consultores Tom Peters y Robert Waterman. Su obra *In search of excellence: lessons from America's best run companies* se convirtió en uno de los mayores éxitos de la historia de la literatura empresarial, siendo el best-seller de 1982. En el libro, los autores identifican una serie

⁸³ En colaboración con E. M. Reingold y A. Shimomura.

de cualidades propias de las empresas excelentes. El mensaje que tratan de transmitir es de entusiasmo en una América inundada por productos japoneses: no hay que dirigir la mirada al país asiático, en Estados Unidos existen compañías muy competitivas. Es una obra que representa un corte dentro del género *managerial*: representa una transición a la madurez del mismo, con un mensaje muy optimista (Huczynski, 1993: 156).

Rosabeth Moss Kanter es la representante femenina más conocida del pensamiento *managerial*. Kanter es una estudiosa de lo que denomina “corporación post-empresarial”, donde la delegación de poder en los individuos actúa como una fuerza que permite el cambio en las empresas (argumento esencial de su best-seller *The change masters*). Para Kanter, la burocracia de la gran corporación impide que aflore el talento de sus empleados, por lo que propone luchar contra ella. En *Cuando los gigantes aprenden a bailar* (1990), describe las siete aptitudes esenciales para los directivos del futuro. El mérito de Kenneth Blanchard es el de ser uno de los creadores más importantes de best-sellers para ejecutivos. Destaca entre sus textos *El ejecutivo al minuto* (1983), uno de los libros más vendidos del *management*, con un estilo muy alejado de los formalismos académicos y que introduce, junto a Eliahu Goldratt (Goldratt y Cox, 1993), un nuevo subgénero: la narrativa empresarial.

Warren Bennis es el autor por excelencia de un tema: el liderazgo en la dirección de la empresa, con obras como *Why leaders can* (1989). Lee Iacocca, finalmente, fue un directivo de gran éxito en la empresa automovilística Chrysler. Su libro *Lee Iacocca. Autobiografía de un triunfador* (1985), firmado con William Novak, fue uno de los libros de gestión más vendidos durante la década de los ochenta, seguido por una secuela en los años noventa.

2.2.10. Estrategia, organización y competitividad tras el fordismo (la década de los ochenta).

Los autores más reconocidos en la disciplina de la competitividad y la estrategia empresarial tras la crisis del modelo de gran empresa fordista son E. Fritz Schumacher, conocido sobre todo por su lema *Small is beautiful* (“Lo pequeño es hermoso”), que

reivindicaba la escala humana frente al “gigantismo” corporativo. Schumacher pedía una rebelión frente a la gran organización empresarial propia del capitalismo de producción de masas del momento (Schumacher, 1988).

Dos de las grandes figuras del pensamiento del *management* son Henry Mintzberg y Michael Porter. Mintzberg ha centrado su obra en diversos temas: la estrategia empresarial (*The rise and fall of strategic planning* (2000)), la organización del trabajo del directivo (*The nature of managerial work* (1973)) o las diferentes estructuras de las empresas, entre las que destaca la adhocracia como organización con más futuro en la sociedad de las redes (*La estructuración de las organizaciones* (1995)). Porter es uno de los oradores mejor pagados del mundo, gracias en buena parte al éxito de sus libros, en los que se centra en proponer estrategias para una ventaja competitiva de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional. De perfil más académico, sus obras más conocidas son *Estrategia competitiva* (1985), *Ventaja competitiva* (1987) y *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1991).

Kenichi Ohmae es probablemente el autor japonés más leído del pensamiento de gestión empresarial. Su obra *La mente del estratega* (1993) es un clásico en el que describe la política estratégica de las empresas japonesas. En *El poder de la tríada* (1991) trata el tema de la competencia en los mercados internacionales. *The borderless world* (1990) es un interesante trabajo sobre la globalización de los mercados.

2.2.11. Los noventa: caos y pluralidad de paradigmas en una misma economía informacional.

La sucesión rápida de diversas escuelas de gestión ha sido quizás una de las características fundamentales del devenir de dicha literatura a lo largo la década de los noventa.

Tras *In search of excellence* con Robert Waterman, el estilo agresivo de Tom Peters como conferenciante y sus libros posteriores le han catapultado a la fama. Tras un período en los años ochenta en el que todavía continuó tratando la cuestión de la excelencia, con obras como *Pasión por la excelencia* (1986, escrita en colaboración con

Nancy Austin), pasó a centrarse en un análisis de las organizaciones empresariales en un entorno de cambio frenético. Sus siguientes obras *Del caos a la excelencia* (1991), *Liberation management* (1992) y *Nuevas organizaciones en tiempo de caos* (1995) han tenido gran éxito. En ellas amenaza a los directivos con un futuro de cambio cada vez más acelerado y esquizofrénico, en el que sólo se puede sobrevivir transformando la empresa en una organización extremadamente flexible, sin jerarquías.

Robert Kaplan y David Norton son conocidos por otra de las modas de gestión de los años noventa, el llamado *cuadro de mando integral* (*balanced scorecard*), herramienta destinada a la puesta en práctica de la estrategia empresarial. Kaplan y Norton han especificado cómo utilizar dicho cuadro de mando en textos como *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard* (2000). Gary Hamel y C. K. Prahalad han escrito *Competing for the future* (1994), una de las obras más valoradas por los directivos de las empresas norteamericanas. En este exitoso libro el tema principal es la estrategia. Michael Hammer y James Champy y su *Reengineering the corporation* (1993) dio lugar a una de las modas de gestión más seguidas durante los años noventa, la de la "reingeniería de procesos". Para Brad Jackson, Hammer y Champy se centran fundamentalmente en cuestiones de preservación y redención del directivo: se debe reorganizar la empresa para no cerrar; el directivo debe liberarse de viejos hábitos, cambiando la visión que tienen de sí mismos (Jackson, 2003: 115-144).

Peter Senge es otro de los gurús más conocidos. Según Jackson, en su best-seller *La quinta disciplina* aporta una visión de la organización centrada en la colectividad, exponiendo las nuevas labores del directivo en un mundo no sostenible. Se trata de conseguir el control de la organización sin controlar y elaborar estrategias en un entorno de micromundo (experimentos cerrados en laboratorio) para luego aplicarlas a la práctica. El directivo es un maestro para sus empleados-alumnos: se habla de aprendizaje en equipo, visiones compartidas, dominio personal (Jackson, 2003: 175-219; Senge, 1999). Stephen Covey convirtió su obra *Los 7 hábitos de la gente eficaz* en uno de los libros más vendidos e influyentes del mundo de la gestión. Covey, de acuerdo a Jackson, está más interesado en el desempeño individual y su eficacia que otros gurús de la gestión, más centrados en el ámbito de la organización. Su objetivo es gestionar movimientos espirituales en una era secular, mezclando retórica de gestión, política y religión. Busca una identificación (la Granja), trabajar de dentro hacia fuera

(pasar de dependencia a independencia y de ahí a interdependencia), y encontrar el Norte verdadero (Jackson, 2003: 145-173). Finalmente, Charles Handy es un autor británico que ha sido uno de los principales propagandistas de la denominada “Teoría del Caos” adaptada a la gestión. Su obra se centra sobre todo en el futuro del trabajo y de las organizaciones, ante un entorno de cambios estruendosos, de caos. Sus trabajos más conocidos son *El futuro del trabajo humano* (1986) y *La edad de la paradoja* (1996).

2.3. Enfoques en el estudio de la literatura managerial.

En la actualidad, la literatura de gestión empresarial es un fenómeno de ventas mundial, alcanzando algunas de sus publicaciones varios millones de ejemplares vendidos. Miles de directivos aplican doctrinas de gestión que afectan la organización del trabajo de millones de personas, con importantes consecuencias. Sin embargo, los estudios sobre la literatura del *management* son muy reducidos. Se distinguen dos enfoques principales: los procedentes del propio campo de la literatura *managerial*, y en enfoques de carácter crítico.

2.3.1. Enfoques descriptivos en el estudio de la literatura managerial.

El fenómeno de la literatura de gestión ha sido, por lo general, abordado por autores que podrían adscribirse a la misma. Hay un acercamiento al fenómeno de los textos de *management* desde una perspectiva descriptiva, acrítica. Se valoran así las aportaciones de los autores atendiendo a la relevancia de la moda de gestión que suelen representar. Buena parte de estos autores funcionan como una auténtica “marca registrada”,

generalmente (salvo excepciones⁸⁴) representan esa moda de gestión y por tanto, la aproximación al fenómeno de la literatura *managerial* se limita a una mera clasificación de las obras. La excepción es quizá el voluminoso libro *The evolution of the management thought*, del ya citado Daniel Wren (Wren, 1979). Wren adopta una perspectiva histórica en su análisis de la filosofía de gestión, distinguiendo cuatro etapas: la época previa a la organización científica del trabajo; la era en que el modelo taylorista se consolida como dominante; la era del “hombre social” (en la que se incluyen los trabajos de los autores clásicos de las relaciones humanas) y la época moderna.

Las taxonomizaciones que hacen los diferentes autores que han trabajado el campo de la literatura del *management* son diversas, aunque por lo general mantienen un núcleo fijo de textos. Se ordenan, no obstante, más los autores que los propios textos, quizá al tener gran relevancia el nombre del “gurú”. Es interesante observar cómo la clasificación autorial suele recoger un número de figuras en el que, por lo general, varios de ellos están siempre presentes como clásicos indiscutibles de la materia. Cuando uno de los principales difusores de la teoría del *management*, Lyndall Urwick, señala a los principales representantes del nacimiento de la gestión, hay dos autores que son reconocidos por prácticamente todos como padres de la organización científica y administrativa del trabajo: Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Otros autores con cierto reconocimiento son Frank Gilbreth o Mary Parker Follett. La obra de Urwick es anterior al *boom* de la literatura de gestión a principios de los años ochenta, y no puede incluir a autores que han tenido una influencia mucho mayor en los últimos treinta años. De este modo, junto a los citados incluye nombres como los de Charles Babbage, B. Seebohm Rowntree, Henry Laurence Gantt, Walter Rathenau, Henri Le Chatelier, Charles de Fréminville, Henry S. Dennison o Edward T. Elbourne (Urwick y Brech, 1970). La mayor parte de ellos son entusiastas y difusores de los métodos de organización científica del trabajo.

⁸⁴ Las modas de gestión suelen durar unos años, y los autores generalmente se centran en desarrollar una filosofía concreta de *management*. La excepción es quizá Peter Drucker que, a lo largo de sesenta años, ha estado de una u otra manera a la vanguardia de la gestión, experimentado su obra una notable evolución.

Desde su nacimiento, esta literatura de gestión había ofrecido *best-sellers* con gran popularidad, pero es en los años ochenta cuando el fenómeno de los gurús se consolida definitivamente y el cuerpo de doctrinas se multiplica. Las aproximaciones desde la teoría de gestión parecen tratar de separar los autores importantes de los que no lo son ante la ya comentada excesiva abundancia de publicaciones. He seleccionado sólo algunas de ellas, las más relevantes, dado que existe un número abundante de obras consagradas a ofrecer un “*Lo mejor de...*” y no todas ellas tienen un peso teórico suficiente⁸⁵. Uno de los trabajos más interesantes es la popular obra *Los maestros del management: hombres que llegaron más lejos* (1991), de Michael Clutterbuck y Stuart Crainer, dos historiadores del pensamiento de gestión. Clutterbuck y Crainer comentan que su libro es “...producto de la fascinación que suscita el origen de las ideas del management” (Clutterbuck y Crainer, 1991: 9), intentando responder a varias preguntas: quiénes son los gigantes del pensamiento del *management*, cómo han desarrollado sus ideas y a qué deben su influencia. Enumeran los siguientes escritores, incluyéndolos en una taxonomía basada en los temas a exponer:

Los pioneros: Henri Fayol, Frederick W. Taylor, Henry Ford I, Frank y Lilian Gilbreth, Mary Parker Follett, Elton Mayo y Lyndall F. Urwick. Se refiere, evidentemente, a los autores que crean los cimientos de la disciplina de gestión.

Los hombres de la organización y el sistema: Alfred P. Sloan, Peter Drucker, Thomas Watson Sr. y Thomas Watson Jr.⁸⁶, Charles Handy y Henry Mintzberg.

Los conductistas: Douglas McGregor, Abraham Maslow⁸⁷, Reg Revans⁸⁸, Frederick Herzberg y Chris Argyris.

Los estrategas: Igor Ansoff, Theodore Levitt⁸⁹, Kenichi Ohmae, Michael Porter y Kathryn Rudie Harrigan⁹⁰.

⁸⁵ Las compilaciones de autores del *management*, bien en forma de índice onomástico de autores, de libros más influyentes o como recopilación de idearios, son cada vez más abundantes, con obras como *The Best Business Books Ever: The 100 Most Influential Business Books You'll Never Have Time to Read* (2003a), *Best Practice: Ideas And Insights From The World's Foremost Business Thinkers* (2003b), *The Ultimate Book of Business Thinking: Harnessing the Power of the World's Greatest Business Ideas*, de Des Dearlove (2002).

⁸⁶ Fundador de la IBM, y su hijo. El primero creó la empresa, dedicada a en un principio a la comercialización de todo tipo de máquinas y aparatos; el segundo, tras incorporarse a la alta dirección en 1946, la convirtió en una de las corporaciones empresariales más importantes del mundo, puntera en el sector informático desde los años sesenta.

⁸⁷ Psicólogo, es el autor de la conocida “jerarquía de las necesidades”, expuesta en su *Motivación y personalidad* (1975).

⁸⁸ Gurú inglés, promotor del llamado *Action Learning*.

Los teóricos del liderazgo: Harold S. Geneen⁹¹ y Warren Bennis.

Los difusores de nociones como la cultura de empresa, la excelencia y la calidad: Robert Hayes⁹², Tom Peters y Robert Waterman, y Rosabeth Moss Kanter.

Los inclasificables: E. Fritz Schumacher y Edward de Bono.

La mayoría de los autores incluidos han escrito obras que claramente tiene que ver con la gestión empresarial, pero algunos simplemente han tratado sobre sociología de las organizaciones, psicología social u organización del trabajo, desde una perspectiva no empresarial⁹³. En la obra se citan, de forma más breve, muchos otros autores

En *Los gurus del management*, Carol Kennedy (1994) señala que la literatura sobre gestión empresarial y los gurús que la difunden son un fenómeno relativamente reciente, de hace unos cuarenta años, y cuya figura pionera sería Lyndall F. Urwick. Kennedy hace un breve comentario sobre los siguientes autores, sin clasificarlos en ningún esquema concreto: John Adair⁹⁴, Igor Ansoff, Chris Argyris, Chester Barnard, Warren Bennis, Edward de Bono, Alfred D. Chandler, W. Edwards Deming, Peter Drucker, Henri Fayol, Charles Handy, Frederick Herzberg, John Humble⁹⁵, Elliott Jacques⁹⁶, Joseph M. Juran, Rosabeth Moss Kanter, Theodore Levitt, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Elton Mayo, Henry Mintzberg, Kenichi Ohmae, Richard

⁸⁹ Uno de los autores más conocidos del marketing, se ha dedicado a denunciar las políticas mipes en el terreno del marketing.

⁹⁰ Otra gurú de la estrategia, profesora en la Columbia Business School.

⁹¹ Harold Geneen fue el controvertido presidente de la empresa norteamericana de telecomunicaciones ITT entre 1959 y 1977, convirtiéndola en una corporación mundial. Se interesó sobre todo por temas como la práctica del liderazgo, manifestándose sin embargo crítico con conceptos como el de sinergia en su obra *The Synergy Myth* (en colaboración con Brent Bowers, 1997).

⁹² Los análisis de Robert Hayes se centran en cómo pueden las empresas ser competitivas en los procesos de fabricación.

⁹³ Stuart Crainer ha publicado posteriormente *The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice* (2000), donde sigue rescatando los autores verdaderamente esenciales del *management*; *The Ultimate Business Guru Guide: The Greatest Thinkers Who Made Management* (2003), en colaboración con Des Dearlove, o *The ultimate business library: the greatest books that made management* (2002), donde repasa brevemente 75 obras de los autores más conocidos de la literatura de gestión. Los nombres son de nuevo Peter Drucker, Tom Peters, Rosabeth Moss Kanter o Charles Handy.

⁹⁴ John Adair ha tratado temas relacionados con el Liderazgo. Su teoría es que éste no es innato, sino algo que puede ser transmitido. Le interesa especialmente el Liderazgo centrado en la Acción: cómo se superponen la Tarea, el equipo y el individuo. Entre sus obras destaca *El liderazgo basado en la acción* (1978).

⁹⁵ Humble es conocido por su obra *Management by objectives* (1975), en la que toma el concepto de gestión por objetivos formulado por Peter Drucker en *La gerencia de empresas* (1957) y lo transforma en una metodología eminentemente práctica.

⁹⁶ Jacques puede incluirse dentro de los estudiosos de la motivación en el trabajo. Su interés se centra en los factores psicológicos y sociales de la conducta del grupo de trabajo, analizando la responsabilidad de los trabajadores y sistemas justos de remuneraciones.

T. Pascale, Tom Peters y Robert Waterman, Michael Porter, Reg Revans, Edgar H. Schein, Richard J. Schonberger⁹⁷, E. Fritz Schumacher, Alfred P. Sloan, Frederick W. Taylor y Max Weber. El objetivo de Kennedy parece ser el de delimitar quién es un verdadero contribuidor a la mejora de los procesos de gestión y quién no. Considera a Max Weber como un gurú de gestión, y denomina del mismo modo a autores como Maslow o Elton Mayo; Kennedy, sin embargo, señala expresamente que no considera como gurús a figuras más propicias a considerarse como tales, como por ejemplo Kenneth Blanchard, Lee Iacocca, Alvin Toffler o John Naisbitt⁹⁸.

Por su parte, Rowan Gibson, en su obra *Rethinking the future*, pretende reflexionar sobre las nuevas formas de pensar en el mundo de los negocios, en los ámbitos del marketing, en la competencia, y en los mercados. Para ello, escoge algunos textos de los pensadores de gestión más relevantes en los últimos años, combinando clásicos (Porter, Kotler) con otros de la última década (Hamel y Prahalad). Señala a los siguientes autores: en el caso de los principios (*principles*), destaca a Charles Handy y Stephen Covey; en la competencia (*competition*), a Michael Porter, C.K. Prahalad y Gary Hamel; en la teoría acerca del control y la complejidad (*control and complexity*), incluye a Michael Hammer, Eliahu Goldratt⁹⁹ y Peter Senge; en las cuestiones de liderazgo (*leadership*), los dos teóricos que incluye son Warren Bennis y John Kotter¹⁰⁰; Al Ries, Jack Trout y Philip Kotler son los que reflexionan sobre los mercados (*markets*), y John Naisbitt, el economista Lester Thurow y Kevin Kelly¹⁰¹ son incluidos en la ambiciosa categoría “mundo” (*world*) (Gibson, 1997). En general, estos libros aproximan al lector, en pocas páginas, a estos autores considerando positivamente su

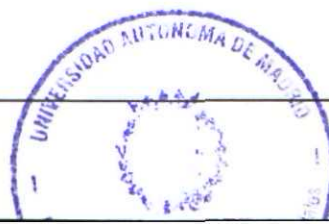
⁹⁷ Otro de los autores que han analizado el paradigma japonés de organización empresarial, con obras como *Japanese manufacturing techniques* (1982). En *La cadena cliente proveedor en la empresa* (1993), su conclusión es que, para que la organización sea eficaz, cada sección existente en la empresa debe de ejercer como cliente de la sección inmediatamente anterior del proceso en el que esté participando. El rendimiento, así, lo impulsarán los clientes, presentes en todas las fases de la producción.

⁹⁸ John Naisbitt ha alcanzado cierta popularidad gracias a su obra *Megatendencias* (1983), en la que describe macro tendencias que influyen en las vidas de la gente. Esencialmente, es un profeta de la era informacional.

⁹⁹ Eliahu Goldratt expone en su obra de *La meta* (con Jeff Cox, 1993) una forma diferente de enfocar la identificación de problemas en la empresa, a través de la denominada Teoría de las Restricciones.

¹⁰⁰ Kotter es otro de los especialistas en liderazgo que ha publicado numerosas obras, entre las que destaca *El poder gerencial* (1982).

¹⁰¹ Kelly es uno de los propagandistas de la sociedad de la información, la nueva economía e Internet en libros como *New rules for the new economy: 10 ways the network economy is changing everything* (1999).



aportación a la teoría de gestión. Son obras expositivas que resumen la biografía y aportaciones teóricas de los principales representantes de la literatura *managerial*.

Otras obras de estas características son *The guru guide*, de Joseph Boyett y Jimmie Boyett, traducida con el largo título de *Lo mejor de los gurús: las ideas clave de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús del management* (1999), y *Understanding management gurus in a week*, de Bob Norton y Cathy Smith (1998). El primero trata de sintetizar las ideas de una selección de 79 gurús empresariales de las décadas de los ochenta y noventa, agrupándolas por temáticas: liderazgo, gestión del cambio, organización en aprendizaje continuo, creación de organizaciones de alto rendimiento, la conquista del liderazgo en el mercado, dirección y motivación de los recursos humanos, y un epígrafe denominado “Negocios, trabajo y sociedad”. Se trata esencialmente de una aproximación casi laudatoria al mundo de la gestión empresarial, hasta el punto de presentar características propias del género *managerial*: se trata de un “Lo mejor de...” los diversos autores que surcan sus páginas. Es destacable señalar que, en la selección, algunos nombres importantes quedan fuera, como es el caso de Rosabeth Moss Kanter. El segundo es un libro divulgativo de menos de 100 páginas en el que se explica el valor que tiene la lectura de estos autores, el fenómeno del guruísmo y las principales escuelas de pensamiento *managerial*.

Junto a estos libros, se encuentran decenas de publicaciones dedicadas a compilar el pensamiento de diferentes gurús. Jimmie y Joseph Boyett han encontrado un filón con su *Guru guide*, y ya han publicado *The guru guide to marketing*, *The guru guide to money management*, *The guru guide to entrepreneurship* y *The guru guide to the knowledge economy*. Otro ejemplo es *Business masterminds: roads to success – put into practice the best business ideas of eight leading gurus*, de Robert Heller (2001).

En España también se está realizando últimamente un esfuerzo por aproximarse a la historia del pensamiento *managerial*. Uno de los más notables ha sido sin duda el libro de José Luis García Ruiz *Grandes creadores de la historia del management* (2003). En esta obra, García Ruiz realiza una recopilación, a modo de diccionario onomástico, de la vida y obra de sesenta de los más importantes teóricos del *management* mundial (en su

mayor parte, la contribución es de autores norteamericanos) y dieciséis representantes españoles (la obra se completa con un apéndice de Juan Carlos Cubeiro relativo a los principales escritores de *management* españoles que, en la actualidad, se encuentran en la cresta de la ola). Por supuesto, del mismo modo que la parte dedicada a autores españoles es de una novedad absolutamente radical, en el caso del pensamiento *managerial* a nivel internacional la selección de autores es un tanto polémica¹⁰². Así, entre ellos, además de autores totalmente consagrados dentro de la disciplina del *management*, como Peter Drucker, Chris Argyris, Chester Barnard o Michael Porter, se incluyen economistas de todas clases como Joseph A. Schumpeter, John M. Keynes, Alfred Marshall, Herbert Simon o Adam Smith; autores socialistas como Robert Owen o Karl Marx; autores próximos a la sociología o sociólogos, como Thorstein Veblen o James Burnham; y empresarios como J. P. Morgan, J. D. Rockefeller o Kiichiro Toyoda¹⁰³. Igualmente llamativas son las ausencias: no aparecen Douglas McGregor, Tom Peters o Stephen Covey, fijos en casi todas las recopilaciones de autores del *management*.

2.3.2. Enfoques críticos en el estudio de la literatura *managerial*.

El otro enfoque del fenómeno de la literatura *managerial* es de carácter crítico, si bien dicha crítica se ejerce en un grado muy variable: no necesariamente se cuestionan aspectos del propio sistema de organización y gestión tanto como los excesos que se cometen en la administración de los negocios. Existen varias aproximaciones interesantes, que se pasan a comentar a continuación.

¹⁰² La obra de García Ruiz dedica apenas un par de páginas a resumir la trayectoria vital de cada uno de los autores y dar una descripción superficial del contenido de su pensamiento, limitado sin duda por el formato de diccionario de la obra. No obstante, es una introducción interesante al pensamiento del *management*, si bien no termina por diferenciar claramente lo que es una literatura meramente *managerial*, para la empresa (una literatura para-sí del mundo de la gestión), de una literatura sobre la empresa, que no sólo trata de cómo mejorar la eficiencia del trabajo, sino que también abarca otras cuestiones (incluida la propia crítica a la empresa capitalista, desde una perspectiva u otra, e incluso al propio sistema capitalista). No obstante, por lo general los autores seleccionados entre los gurús son aquellos más cercanos al campo académico (Drucker, Porter, Mintzberg).

¹⁰³ El fundador de la empresa automovilística japonesa Toyota.

La obra pionera en el análisis del fenómeno del gurú es la de Andrezej Huczynski, *Management gurus: what makes them and how to become one* (1993). Creó el término "teoría del gurú" para referirse a la expansión desde los años ochenta de cierto tipo de obras de gestión. Denomina a la literatura *managerial* "pensamiento de *management*" y agrupa a los autores en distintas escuelas:

Administración científica: Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank Gilbreth.

Escuela administrativa: Chester Barnard, Henri Fayol, Mary Parker Follett, Alfred P. Sloan y James Mooney¹⁰⁴.

Teóricos de la burocracia: Cita entre otros a Peter Blau¹⁰⁵, el teórico de la burocracia Michel Crozier, Elliott Jacques, el sociólogo Robert Michels, Philip Selznick, y Max Weber.

Escuela de las relaciones humanas: Cita entre otros a Elton Mayo y a los también del experimento de Hawthorne Fritz Jules Roethlisberger y W. J. Dickson.

Escuela de las neorrelaciones humanas: Chris Argyris, Warren Bennis, Robert Blake y Jane S. Mouton¹⁰⁶, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham Maslow y Edgar H. Schein.

Teoría del gurú: Peter Drucker, Tom Peters y Robert Waterman, Rosabeth Moss Kanter, Lee Iacocca, Kenneth Blanchard y W. Edwards Deming.

Huczynski hace una interesante contextualización histórica de la sucesión de escuelas en el *management*, distinguiendo las siguientes etapas: una económico-racional (1890-1930), marcada por las teorías de Taylor y Fayol; otra social marcada por las ideas de Elton Mayo (1920-1950); los aspectos psicológicos fueron dominantes en el período 1940-1970, con autores como McGregor o Bennis; desde 1980 hasta el año de publicación del libro, dominaba una perspectiva *entrepreneurial* marcada por el énfasis en el individualismo y el riesgo, con las obras de Peters y Waterman, Iacocca o Kanter (Huczynski, 1993: 117 y ss.).

Los gurús, por su parte son clasificados en tres categorías¹⁰⁷ (Huczynski, 1993: 40-41):

¹⁰⁴ Otro de los autores de la escuela de administración científica.

¹⁰⁵ Teórico de la burocracia, autor de *La burocracia en la sociedad moderna* (1974).

¹⁰⁶ Blake y Mouton fueron muy populares por su *managerial grid* (1980).

¹⁰⁷ Si bien Huczynski no sólo incluye a los nombres incluidos en la Teoría del Gurú, también clasifica en esas categorías pensadores de las otras escuelas citadas y otros autores que no adscribe a ninguna escuela.

- Académicos, esto es, que ocupan una posición en alguna institución educativa (Huczynski, 1993: 46), tratando de alcanzar al mayor número de público. Ejemplos son autores como Mintzberg, Porter, Bennis, Blanchard, Kanter, Philip Kotler, William Ouchi y Theodore Levitt.
- Consultores, como Peters y Waterman, Deming, Edward de Bono, John Naisbitt, Kenichi Ohmae, y Eliahu M. Goldratt.
- Directivos “héroes” que han comandado con éxito grandes empresas, como Lee Iacocca, Donald Trump, Alex Harvey-Jones, Harold Geneen, Mark McCormack, Mary Kay, Victor Kiam, Akio Morita o John Sculley.

Los temas sobre los que, habitualmente, escriben los gurús son los siguientes: la comprensión del mundo del trabajo, enfocando su atención en la comunicación dentro de la organización, la maleabilidad de la naturaleza humana y el individuo en la organización; la cuestión del status, esto es, de legitimación de la autoridad y la atribución de liderazgo; finalmente, se analiza la aplicación práctica de políticas de gestión, con sistemas de control y sobre todo pasos o principios a seguir, normalmente de aplicación universal (Huczynski, 1993: 59 y ss.).

Los periodistas de *The Economist* John Micklethwait y Adrian Woolridge escribieron en 1996 *The witch doctors (La hora de los gurus: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial, 1998)*. Los autores estudian, de forma irónica, el para ellos sobredimensionado mundo de la teoría de la gestión y de la consultoría. A su juicio, el fenómeno de la gestión, aunque parte del taylorismo, conoce una expansión sin precedentes en la década de los ochenta, época de grandes cambios en la organización del trabajo (proliferación de ordenadores), siendo los gurús la punta del iceberg de un gran negocio dentro de ese campo (escuelas de negocios, empresas de consultoría, prensa económica, literatura empresarial). Así, la teoría del *management* es presentada como una disciplina de conocimiento poco respetable y con muchas contradicciones, aunque, realmente, el libro transmite más una decepción ante el efecto que las modas de gestión han tenido sobre las vidas de los trabajadores y su organización del trabajo que un cuestionamiento verdaderamente profundo sobre este campo y el propio concepto de *management*.

En la línea de Huczynski, otra obra de interés es la de *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, de Brad Jackson (2003). Este autor distingue varios enfoques dentro de las teorías de gestión: un enfoque racional, uno estructural, otro institucional / distanciador y otro carismático, sin centrarse en los autores¹⁰⁸, aunque en su trabajo realiza una revisión exhaustiva de tres de las principales obras (a su juicio) del *management* de los años noventa: *Reengineering the corporation: a manifesto for business*, de Michael Hammer y James Champy (1993), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana de la empresa*, de Stephen Covey (1990), y *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, de Peter Senge (1999). Jackson se centra en evaluar las construcciones retóricas que aparecen presentadas en los textos, adoptando la perspectiva del *Fantasy Theme Analysis* de Bormann (Bormann *et al*, 1979; también en Putnam y Pacanowsky, 1983). Para Jackson, los gurús de gestión presentan en sus obras una visión de la organización con la que el directivo puede identificarse. Se integra así al lector dentro de una dramaturgia, persiguiendo su identificación con el rol descrito en la obra como correcto o válido, a través de construcciones retóricas.

Los enfoques de estos autores son críticos en cuanto denuncian la falta de rigor de buena parte de las propuestas realizadas por los gurús de gestión. No obstante, no cuestionan la configuración de las relaciones organizacionales, la ideología implícita en la gestión o la dominación y la explotación en el seno de la empresa. Sí se encuentran estas apreciaciones en otra corriente, los *Critical Management Studies*, que plantean que el interés de esta literatura *managerial* no se limita exclusivamente a un plano meramente técnico, sino que existen fuertes connotaciones ideológicas. Inspirados en la Teoría Crítica Frankfurtiana, la teoría de la acción comunicativa de Habermas, el concepto de hegemonía en Gramsci o la concepción de poder y discurso de Michel Foucault, el objetivo de los autores adscritos a esta escuela es el de analizar diversos aspectos de la gestión y la organización desde una perspectiva eminentemente crítica. El *management* no es una simple función técnica o neutral asociada a la producción de

¹⁰⁸ Jackson si cita algunos como Peters y Waterman, Deming o Drucker, e incluye otros autores más modernos como Kaplan y Norton, Hamel y Prahalad, Alfred Rappaport (responsable del Análisis de Valor del Accionista), Ikujiro Nonaka y James Quinn (ambos representantes de la teoría de la Gestión del Conocimiento) (Jackson, 2002: 248-249).

bienes o servicios: es un fenómeno social significativo y complejo, que debe ser objeto de un examen en profundidad. Esto no significa, según reconocen estos autores, que buena parte de estos textos y las prácticas en ellos propuestas no sean bienintencionados en su deseo de eliminar formas de trabajo ineficientes o perjudiciales para el desempeño de la organización; sin embargo, es imprescindible un análisis de la gestión organizativa desde perspectivas distintas a las de ese directivo maximizador del beneficio. La teoría de la organización tiene gran influencia en el trabajo cotidiano del miembro de la organización. Frente a otras disciplinas académicas, tiene gran relevancia en aspectos importantes de la actividad humana, como el mundo laboral o el de los negocios (Alvesson, 1987: 164). Desde el punto de vista de los *Critical Management Studies*, los teóricos del *management* no proporcionan un conocimiento “neutral” en cuanto a valores, sino que por el contrario apoyan y difunden concepciones del mundo que reproducen el orden establecido en el trabajo, las empresas y la sociedad capitalista en general (Alvesson, 1987: 170). La tensión existente entre el dominio de la racionalidad tecnológica (que corresponde a los intereses de las clases dominantes) y las contradicciones a las que conduce dicha racionalidad terminan por favorecer el impulso de una ideología que sea capaz de difuminar dichas críticas.

Los *Critical Management Studies* se centran en varios temas: la relación entre el poder y las prácticas discursivas en la empresa moderna; el análisis de funciones de la empresa y el discurso que en ellas se maneja (marketing, sistemas de información, recursos humanos); el problema clásico de tecnocracia frente a democracia; el rol de la Teoría Crítica en la investigación organizativa; el análisis de opciones de emancipación en el trabajo y la vida organizacional. Entre los principales autores asociados a esta corriente están Mats Alvesson, Hugh Willmott o Stanley Deetz (Alvesson y Willmott, 1992a). Dennis Mumby incluye en su recopilación *Narrativa y control social* el interesante artículo de Marsha Witten *Narrativa y cultura de la obediencia en el lugar de trabajo* (1997), que se ha citado anteriormente. A lo largo de esta investigación se recurrirá en varias ocasiones a estos autores.

Finalmente, desde otra perspectiva crítica, la sociología francesa ha aportado una obra importante en el análisis de la literatura de gestión empresarial: *El nuevo espíritu del capitalismo*, de Luc Boltanski y Éve Chiappello (2002). Boltanski ya había realizado un

análisis de los cuadros de las empresas con su obra *Les cadres. La formation d'un groupe sociale* (1982). Para Boltanski y Chiappello, la literatura de gestión empresarial refleja, de forma representativa, el nuevo "espíritu capitalista"; por ello, proceden a estudiar los textos de gestión empresarial que han inspirado los nuevos modos de organización y la definición que en ellos se hace de trabajo y trabajadores. Las obras de literatura *managerial* supondrían el vehículo más importante de difusión de los modelos normativos del capitalismo. A través de una comparación temática entre textos de gestión empresarial de la década de los sesenta y de la de los noventa, los autores muestran cómo, desde mediados de la década de los setenta, el capitalismo ha sustituido el principio de organización jerárquica del trabajo (propio del fordismo) por organizaciones en red en las que el trabajador toma la iniciativa sobre su trabajo (disponiendo de cierta autonomía relativa a costa de perder toda seguridad material y psicológica). Boltanski y Chiappello tratan desde este punto de partida explicar el triunfo de ese nuevo espíritu del capitalismo ante el que parece haber capitulado toda crítica. Evidentemente, esta obra va mucho más allá de un simple análisis de los textos, se trata de una reflexión profunda sobre el nuevo espíritu del capitalismo, que permite que éste recupere su vitalidad a costa de una degradación de las condiciones sociales. Eso sí, ese análisis es una de las bases en su estudio. El tratamiento que se hace del discurso empresarial ha sido una fuente de inspiración para este análisis.

El objetivo del artículo *Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism*, de Éve Chiappello en colaboración con el lingüista crítico Norman Fairclough, es estudiar el nuevo lenguaje del capitalismo desde una perspectiva pluridisciplinar (Chiappello y Fairclough, 2002). Para ello, reúnen en una metodología específica dos perspectivas: la nueva sociología del capitalismo, que Chiappello ya ha explorado en su colaboración con Boltanski (2002), y el Análisis Crítico del Discurso, técnica de análisis del discurso de la que Fairclough es uno de los principales representantes (y que se describirá detalladamente en el próximo capítulo). En su artículo, se centran en desbrozar un capítulo de un libro de la famosa gurú Rosabeth Moss Kanter, *Evolve!* (2001), analizando los códigos presentes en el discurso de la autora. Distinguen además tres espíritus del capitalismo (ver la tabla de la página

siguiente). Este análisis se basa en el modelo de la “Ciudad” expuesto por Boltanski y Thévenot en su obra *De la justification* (1991). Como se puede observar en la tabla, existen tres espíritus del capitalismo distintos, coincidiendo con la postura sostenida en páginas anteriores de las dos grandes cesuras en la filosofía esencial del *management*. Más allá de estas apreciaciones, Chiappello y Fairclough desarrollan un análisis de la nueva ideología *managerial* que ha servido también de importante inspiración para esta investigación.

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis semejante, por cuanto se desarrolla una metodología de análisis del discurso específica para analizar un corpus de textos *manageriales*. Se pretende tender un puente entre el análisis del discurso y la sociología para analizar las nuevas ideologías de la gestión empresarial.

La diferencia esencial es que este proyecto es algo más ambicioso, dado que se pretende estudiar esta literatura en su conjunto partiendo de una serie de hipótesis. El análisis del discurso es asimismo metodológicamente distinto, por cuanto las referencias teóricas en las que se apoya son diferentes. Estos aspectos se expondrán detenidamente en el capítulo siguiente.

Tabla: los tres espíritus del capitalismo (Chiappello y Fairclough, 2002: 189):

	Primer espíritu (fines siglo XIX)	Segundo espíritu (1940- 1970)	Tercer espíritu (desde la década de los ochenta)
Formas del proceso de acumulación de capital	Pequeñas empresas familiares Capitalismo burgués	Empresas manageriales Grandes compañías industriales Producción de masas Política económica estatal	Empresas en red Internet y biotecnología Finanzas globales Producción variada y diferenciada
Estímulo	Libertad dentro de las comunidades locales Progreso	Oportunidades de carrera Posiciones de poder Efectividad posible en los países "libres"	No más jefes autoritarios Organizaciones "fuzzy" Innovación y creatividad Cambio permanente
Justicia	Una mezcla entre justicia familiar y justicia del mercado	Meritocracia evaluando la eficiencia Management por objetivos	Nuevas formas de meritocracia: movilidad, habilidad para tejer redes Proyecto: oportunidad para mejorar empleabilidad
Seguridad	Propiedad personal Relaciones personales Caridad Paternalismo	Planificación a largo plazo Carreras Estado del Bienestar	Para los que se mueven y se adaptan, los que saben gestionarse a sí mismos, las compañías les proporcionan recursos

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO.

“432. Todo signo parece *por sí solo* muerto. ¿*Qué* es lo que le da vida?
– *Vive* en el uso. ¿Contiene ahí el hálito vital? – ¿O es el *uso* del hálito?”.
Ludwig Wittgenstein, *Investigaciones filosóficas* (1988).

3.1. *El discurso del management como género literario.*

3.1.1. *Introducción.*

Tras estas páginas, en las que se ha tratado de definir el objeto de investigación de la tesis doctoral (literatura de gestión empresarial, *managerial* o del *management*) a la vez que se ha apuntado su origen histórico y las investigaciones existentes en la materia, procederé a desarrollar la metodología de trabajo. El punto de partida es la idea o hipótesis de que la literatura del *management* y los textos de exposición de técnicas de gestión forman parte de un discurso concreto, el de los directivos de las grandes corporaciones privadas. Se denominará **discurso del management** o **discurso managerial**, y es no sólo de interés sociológico, sino también semiológico, lingüístico, e ideológico. Así, se debe adoptar una metodología de análisis dúctil, que permita aprehender no sólo el contenido de estos textos sino sobre todo su **sentido**.

La elección es realizar un análisis del discurso construido específicamente para este objeto de investigación. Las técnicas de este tipo de análisis se aplican generalmente sobre un corpus de textos seleccionado, y varían notablemente dependiendo de las diferentes aproximaciones que se hagan a los mismos. Ante la diversidad de escuelas y

métodos, en este trabajo se ha optado por la construcción de un método que permita el conocimiento y la interpretación del discurso *managerial* desde las dimensiones estructural y semántico-pragmática (sociológica). **Se pretende encontrar un punto de unión entre el estructuralismo y el pragmatismo.**

Los planteamientos metodológicos se expondrán detalladamente en este capítulo. No obstante, antes se expondrá otra hipótesis de partida, complementaria de la concepción de los textos *manageriales* como parte del discurso de los directivos. Se podría suponer que existe un conjunto de textos agrupados bajo la denominación de literatura *managerial*. El análisis del discurso escrito se ha realizado tradicionalmente desde los estudios literarios; de esta área de conocimiento se tomará el concepto que se utiliza para referirse a este conjunto de textos: el **género literario**. Este concepto es de gran utilidad en el estudio de grandes objetos discursivos, como es el caso de esta investigación. El género es la herramienta que agrupa el conjunto de textos sobre los que extraer el corpus.

El concepto de género es uno de los más complejos en el análisis de las comunicaciones. El género literario puede ser relacionado con los géneros discursivos que señala Bajtin, cuya riqueza y diversidad es inmensa al identificarse con las innumerables posibilidades de la acción humana, de su actividad práctica (Bajtin, 2003: 248). El género, al permitir la agrupación de textos (condición *sine quanon* para disponer de un corpus de textos sobre el que poder realizar el trabajo empírico), le da una dimensión social a los mismos. Sobre él se puede aplicar un análisis del discurso con peso sociológico: permite superar el simple análisis literario del texto autónomo. No es un estilo literario, se debe diferenciarlo de éste. Por ello, se procederá a dar una definición que permita delimitarlo correctamente.

3.1.2. *El género. Definición y aplicación.*

Los géneros pueden ser considerados, siguiendo a Todorov, como clases de textos (1991a: 51), o como esos eslabones mediante los cuales la obra se relaciona con un

universo, el de la literatura (Todorov, 1980: 11). Estas no son las únicas definiciones de los mismos: se pueden entender como convenciones estéticas, como un conjunto de recursos expresivos, o simplemente como principios clasificadores que ordenan el discurso considerado como “literario”¹⁰⁹. El estudio de los géneros literarios se ha realizado tradicionalmente desde la propia literatura, la filología y los estudios lingüísticos. No obstante, en las últimas décadas, este estudio, además de extenderse a otras áreas de conocimiento (ciencias sociales), se ha entrelazado progresivamente con el análisis del discurso. Apenas se hace distinción entre los géneros literario y no literario: así, el análisis, sobre todo antropológico de cuentos, mitos u otros géneros populares sirve de base para el estudio de textos que pertenecen a otras disciplinas, mientras que los estudios de literatura se están integrando cada vez más en el ámbito del estudio del discurso (Van Dijk, 1999: 9).

Desde éstos, existen otras aproximaciones al concepto de género que aportan elementos de gran interés. Por ejemplo, para los profesores de literatura García Berrio y Huerta Calvo (1992), la definición del género descansa en “...una armónica articulación entre constitución formal – *dispositio* y *elocutio* – y contenido temático e ideológico – *inventio*” (1992: 146). Distinguen por tanto dos planos (forma y contenido), en los que los rasgos predominantes de los mismos se derivan de la observación de una muestra representativa de distintos **casos** (esto es, los textos literarios dentro de su proyección genérica). Los mismos autores señalan a continuación que “la práctica reiterada de un género constituye la serie histórica del mismo o **serie genérica**. Cuando esa práctica se reduce o concentra a un período determinado, cabe hablar de **grupo genérico**. Tanto en la serie como en el grupo genérico se advierten siempre un conjunto de características predominantes o **dominante** genérica, y otras de tipo innovador o cambiante – **variables** (...)” (1992: 146). De este modo, junto a las regularidades que son las que caracterizan al género como tal, existe una serie de variaciones que expresarán la evolución del mismo históricamente. Se debe realizar una clasificación de los elementos comunes a estos textos, dentro de un plano sincrónico, para posteriormente proceder a establecer una diacronía sobre los mismos, una historización tanto de formas como de

¹⁰⁹ La consideración del discurso como literario es ciertamente susceptible de un debate complejo: por ejemplo, bajo qué condiciones el discurso de estos textos responde a una idea de “literariedad” (Marghescou, 1979).

contenidos¹¹⁰. García Berrio, en otra de sus obras, señala que una de las principales propiedades de los textos artísticos es la universalidad de sus principios textuales, lo que fundamenta la naturaleza y mérito de lo artístico (García Berrio, 1989: 464).

Las definiciones son así múltiples, aunque la mayoría parten de un hecho observado: los enunciados generados por los hablantes, además de estar ordenados por el propio sistema de la lengua, muestran regularidades en su composición. Los textos pueden establecer relaciones, algo difusas, con lo que puede denominarse un prototipo genérico. Las regularidades, textuales y discursivas, obedecen a los mismos principios que las de los sistemas de la lengua, aunque sean menos constrictivos que estas últimas y permitan un mayor margen de libertad. “Los géneros se hallan, por lo tanto, sometidos simultáneamente a dos tendencias contradictorias: una tendencia centrípeta, dominada por los modelos del pasado, la reproducción y la repetición, gobernada por reglas (núcleo normativo); una tendencia centrífuga, dirigida hacia el futuro y la innovación, desplazadora de las normas (variación)” (Adam y Lorda, 1999: 179-180). El funcionamiento del texto en el medio social engendra una tendencia a la división del texto en variantes (Lotman, 1978: 73).

Estas diferencias enunciativas, presentes en la literatura, han permitido agrupar las obras (por poner un ejemplo) en epopeyas, elegías o novelas. ¿Es posible que esas diferencias enunciativas, presentes en el discurso o en textos **no específicamente literarios**, puedan permitir la agrupación de otro tipo de textos en géneros concretos? La respuesta es afirmativa, pues las analogías existentes entre los textos son evidentes. La tarea, así, es la de adscribir las regularidades en el plano de la macroestructura de los textos, permitiendo el establecimiento de tipologías que permitan conocer mejor el objeto de estudio. El semiólogo Umberto Eco considera que el cómic es también un género literario. Su lectura de las viñetas de *Steve Canyon* le lleva a concluir que se trata de “...un “género literario” autónomo, dotado de elementos estructurales propios, de una

¹¹⁰ Existen otras aproximaciones al género que también se deben tomar en cuenta. Desde una perspectiva más crítica, Van Leeuwen indica que “en todos sitios, los géneros son cada vez menos – y más poderosos – y los discursos cada vez más – y menos poderosos -.” (Van Leeuwen, 1998: 118). Esto significa que al final existe no sólo una homogeneización genérica y una globalización, sino también, además, una profunda homogeneidad y globalización ideológica subyacente. Este aspecto se tratará también a lo largo del trabajo.

técnica comunicativa original, fundada en la existencia de un código compartido por los lectores y al cual el autor se remite para articular, según leyes formativas inéditas, un mensaje que se dirige simultáneamente a la inteligencia, la imaginación y el gusto de los propios lectores” (Eco, 1985: 175-176).

Evidentemente, literatura gerencial y cómic poseen códigos y públicos distintos, pero ambos poseen elementos estructurales propios que los permiten alcanzar la autonomía como género. Así, en la literatura del *management* (que, no debe olvidarse, es denominada “literatura” por los expertos en el tema, diferenciándola además de la literatura de investigación en gestión empresarial, de propósito no normativo (Boltanski y Chiappello, 2002: 97)), se puede observar tras una rápida lectura de un cierto número de textos una serie de regularidades:

- Se trata de una literatura destinada, de forma clara, a un público objetivo: los cuadros de las empresas, aunque en algunos casos existe una intención de extender la filosofía de la gestión a prácticas ajenas a las meramente empresariales.
- El contenido de los libros consiste en la información de las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y dirección de personal, sin excesivas variaciones temáticas (Boltanski y Chiappello, 2002: 98). Así, hay múltiples libros sobre marketing, estrategia o dirección de recursos humanos, pero todos tratan sobre la organización empresarial y cómo mejorar sus resultados.
- El tono de los libros es claramente normativo-prescriptivo, con un énfasis en la movilización. Para ello se recurre a diversas fórmulas, aunque sobre todo se centran en recurrir a ejemplos de éxito ignorando otras posibilidades.
- Posee características estilísticas precisas, aunque como el cómic puede parasitar otros géneros literarios (ver Eco, 1985: 176-179).
- La filosofía de estas obras es claramente acrítica respecto a las condiciones del marco de actuación, esto es, el libre mercado.

Además, los diferentes libros siguen a priori un esquema textual similar, con un estilo accesible, tono directo, numerosos recordatorios y claves e intención demostrativa.

Por ello, es verosímil partir de una idea inicial por la que se considera la literatura *managerial* como un género literario. Esta noción de género sirve para comprender

mejor escritos que no tienen por qué pertenecer al campo de la literatura, aunque se les denomine literatura. Si, siguiendo a Barthes, se clasifican los lenguajes que atraviesan la sociedad (Barthes, 1972: 47), se podría concebir al género como una unidad de clasificación por analogía: la relación que guardan entre sí los textos es la de semejanza, y los libros de *management* presentan semejanzas relevantes. El género es así una agrupación de textos o discursos que cumplen unas funciones similares y que tienen unas características formales en común: la movilización de los cuadros, en este caso. Nacen para cumplir una función determinada: cada comunidad dispone de un conjunto prototípico de géneros (Cortés y Camacho, 2003: 80), los cuales son regularidades socio-históricas observables en los discursos que regulan los esquemas de los textos: son codificadores. Retomando a Todorov, “los géneros son entonces unidades que pueden ser descritas desde dos puntos de vista diferentes: el de la observación empírica y el del análisis abstracto. Dentro de una sociedad se institucionaliza el constante recurrir de ciertas propiedades discursivas, y los textos individuales son producidos y percibidos en relación a la norma que constituye esa codificación. Un género, literario o no literario, no es otra cosa que esta codificación de las propiedades discursivas” (Todorov, 1991a: 52).

El semiólogo Oscar Steimberg concibe los géneros como “...clases de textos u objetos culturales, discriminables en todo lenguaje o soporte mediático, que presentan diferencias sistemáticas entre sí y que en su recurrencia histórica instituyen condiciones de previsibilidad en distintas áreas de desempeño semiótico e intercambio social” (Steimberg, 1998: 41). Son así instituciones, definidas por varias características: sus rasgos temáticos y retóricos, y sus regularidades enunciativas, que son perfectamente reconocibles. Steimberg se inspira en la teoría de los géneros discursivos de Bajtin: para el lingüista ruso, en cada esfera de la praxis social existe un repertorio de géneros discursivos. Conforme esa esfera se desarrolla y complica, el repertorio de géneros crece y se va diferenciando. Cuando Bajtin los analiza, lo hace desde la teoría literaria, pero los pone en relación con las distintas actividades de la praxis social (2003, 248): se establece un puente entre lenguaje y sociedad, considerando al género como una suerte de correa de transmisión que unen los cambios en la lengua con los cambios

en la sociedad¹¹¹. Esta tipologización exige una actividad abierta, de constante exploración. El género permite taxonomizar un conjunto de textos para su posterior análisis: de miles de libros existentes, un corpus seleccionado puede permitir conocer y establecer conclusiones sobre el total. Frente a la dificultad de enfrentarse a un número infinito de obras¹¹², el género se muestra como una institución útil en el análisis del discurso. La hipótesis de partida en esta investigación es evidente: considerar la literatura de gestión empresarial como género, lo que permitirá la realización de un análisis temático-estructural.

Sin embargo, en esta tarea de taxonomización existe una dificultad intrínseca: para el filólogo Baños Vallejo (1989), en el planteamiento teórico de los géneros literarios se consideran diversos elementos de caracterización, pero necesariamente sólo algunos de ellos pueden constituir criterios de clasificación: "...cualesquiera que sean los criterios elegidos será muy difícil abarcar el amplio espectro de la literatura, y por otro lado, en el sistema de oposiciones pueden quedar casillas vacías" (Baños, 1989: 22-23). Estos criterios deberían tener en cuenta aspectos tales como la forma del texto; la situación de la comunicación en la que aparece y qué función cumple; y qué contenidos están presentes en él.

3.1.3. Género, antigénero y contragénero.

Además de introducir la hipótesis de partida de que la literatura *managerial* es un género, es asimismo interesante incluir en este planteamiento la posibilidad de que se hayan constituido otras agrupaciones textuales que, sin ser exactamente géneros, tienen una relación directa con ellos. Se trata del antigénero, el contragénero y los subgéneros.

¹¹¹ En este sentido, el catedrático de teoría literaria Miguel Ángel Garrido concibe el género literario como "...una institución social que se configura como un modelo de escritura para el autor, un horizonte de expectación para el lector y una señal para la sociedad" (Garrido, 2000: 283).

¹¹² Es imprescindible un rigor en la elección de los elementos. En *S/Z*, frente a planteamientos de obras anteriores, Barthes afirma que la búsqueda de la estructura de un texto es inútil pues cada texto posee una "diferencia" (Barthes, 1970). No obstante, incluso si se aceptase esta visión, se podría combinar en este caso la noción de género con la de intertextualidad. Cada texto se refiere de una manera única a una cantidad de textos "ya escritos". De este modo, el género podría configurarse por las referencias a otros textos.

Para ello, se parte de la existencia de un conjunto de variables que define la especificidad de un texto respecto del modelo, o prototipo genérico. Para García Berrio y Huerta Calvo, cuando esa especificidad del texto se hace absoluta o radical nace el **antigénero**. En un sentido similar, un texto puede aceptar las convenciones propias de la constitución formal y transgredir los elementos ideológicos, dando lugar a un **contragénero**. Este puede presentar una intencionalidad seria (...) o, lo que es más común, un propósito cómico-burlesco – *parodia*” (García Berrio y Huerta Calvo, 1992: 146). Estos textos también cumplen unas funciones determinadas, y uno de los objetivos que se marca esta investigación es el de, a través de las lecturas, identificar esos antigénero, contragénero y subgéneros. En este epígrafe, no obstante, se expone una breve definición teórica de los mismos.

Las obras antigénero, si se sigue a Steimberg, “...quiebran los paradigmas genéricos en tres direcciones: la referencial, la enunciativa y la estilística” (1998: 78-80); suponen una ruptura respecto al género, en un sentido de desvío respecto a los rasgos establecidos como constitutivos. Es una desviación no sólo de contenido sino también de forma. En un estadio posterior, el antigénero puede definirse a partir de la estabilización de sus mecanismos metadiscursivos, cuando ingresan en una circulación establecida y socialmente previsible (Steimberg, 1998: 80-81), aunque como requisito imprescindible para concebirlo como tal debe constituirse como reacción frente al género (permitiendo conocer qué grado de crítica recibe).

De gran interés para este trabajo es el contragénero, que representa una transgresión, es decir, la oposición al género. No es tanto un desvío como un reflejo distorsionado: se mantiene la organización formal, pero cambia el tono o los contenidos. Se constituye de forma muy similar, sin embargo, el contenido varía notablemente. Esta variación discurre a lo largo de un arco amplio, desde la ironía a la oposición frontal y simétrica: por lo tanto, el contragénero suele cumplir una función crítica o legitimadora del género.

Finalmente, los subgéneros son agrupaciones textuales específicas dentro del anterior, sin suficiente relevancia como para constituir uno por sí mismos. En general, se trata de variaciones dentro del género pero que, tanto en forma como en contenido, siguen las regularidades presentes en éste. Su estudio es útil para conocer mejor la constitución del

género discursivo y para emprender el análisis de estos textos, ya que permite su agrupación y codificación.

A modo de conclusión, sólo queda indicar que se ha desarrollado una hipótesis de partida en la investigación: considerar la literatura de gestión como un género, lo que permitirá desarrollar un análisis del discurso sobre un corpus de textos representativo. Antes de ello, es conveniente hacer un repaso de diversas técnicas de análisis del discurso que puedan facilitar al lector situarse en el debate metodológico que se va a proponer a continuación.

3.2. El análisis del discurso: enfoques y método.

3.2.1. Texto y práctica social.

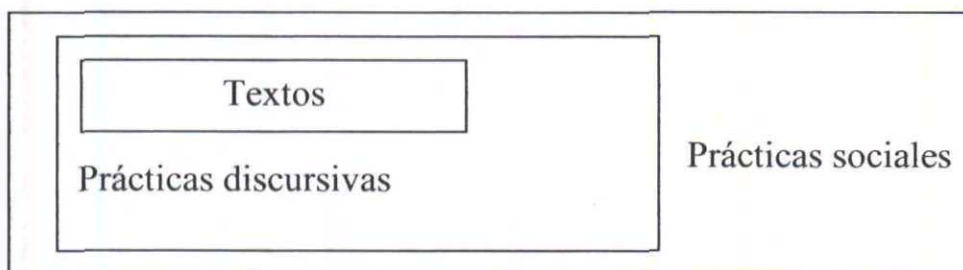
La metodología que se va a emplear para estudiar los textos *manageriales* es un análisis del discurso, destinado a identificar, dentro de las diferentes obras de gestión empresarial, los principales elementos que les otorgan su sentido como relato comunicativo y proceder a su explicación e interpretación. Las palabras se están emitiendo desde posiciones sociales concretas. El discurso marca una línea prescriptiva de la realidad social desde esas posiciones, mostrando sus líneas de enunciación simbólica.

De este modo, se procederá a exponer un análisis dentro de las múltiples posibilidades que éste puede adoptar (los procesos de interpretación son infinitos), con la idea de captar el sentido que rige esta literatura. Esta propuesta metodológica tendrá en cuenta los diferentes planos del discurso, siempre con un trasfondo sociológico, pues el campo de la discursividad no se ciñe a un espacio meramente subjetivo, sino a la materialidad social (Laclau y Mouffe, 1987: 125).

Los textos son objetos lingüísticos concretos, producidos en situaciones determinadas en las que han incidido todo tipo de aspectos extralingüísticos (sociales, ideológicos, históricos); son situaciones comunicativas dentro de un proceso de reproducción y constitución de una realidad, en la que participan tanto la acción verbal como la social (Alonso, 1998: 46). Existen numerosas perspectivas respecto a la relación entre texto y discurso, por lo que se entenderá el primero como una representación escrita del segundo, tal como hacen Brown y Yule en su clásico manual de análisis del discurso (Brown y Yule, 1993).

Los textos se insertan, por tanto, dentro de las prácticas discursivas, que están a su vez referidas a unas prácticas sociales más amplias, como se puede ver en el siguiente esquema tomado de Norman Fairclough (Fairclough, 1992: 73; también se recoge en Martín Rojo, Pardo y Whittaker, 1998: 12):

Gráfico: Texto, prácticas discursivas, prácticas sociales.

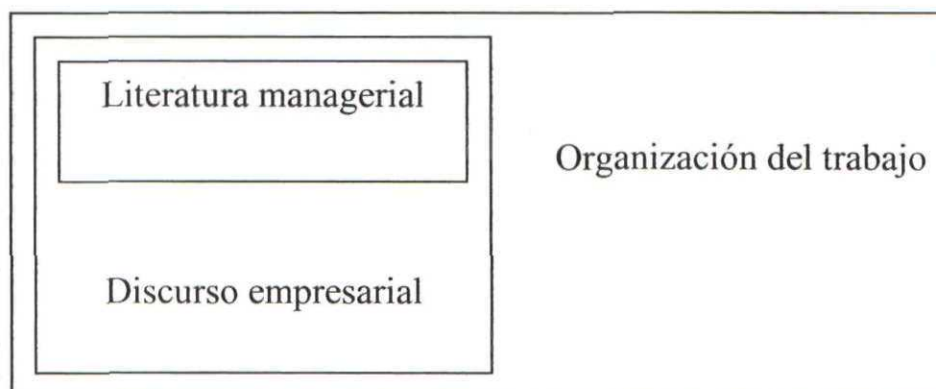


Los textos no pueden ser, así, separados de lo social. El análisis de los textos debe prestar atención a la forma del discurso, pero sobre todo, debe captar lo social que hay en el mismo. El objetivo de este trabajo es el de analizar Textos¹¹³, esto es, discursos escritos. La idea es construir una metodología de investigación que se adapte a las peculiaridades del objeto de estudio. En este caso, se trata de la literatura del *management*, que evidentemente se encuentra conectada a unas prácticas discursivas y

¹¹³ Una posible definición de Texto es la de todo discurso fijado por la escritura, siendo dicha fijación un elemento constitutivo del propio texto (Ricoeur, 1999: 59). Los discursos se funden, por un proceso de condensación, en Textos, son la materialización del discurso, de sus líneas de enunciación simbólica. No obstante, sobre esta cuestión se volverá con posterioridad.

sociales muy concretas: el discurso procedente del ámbito ideológico empresarial, y las prácticas sociales de organización del trabajo.

Gráfico: literatura, discurso, trabajo.



En el gráfico se expresa la conexión fundamental y que es imprescindible resaltar: el discurso sobre la organización del trabajo desde el punto de vista de la empresa, codificado en unos textos. Esta relación es esencial. Con el análisis del discurso se pretende un acercamiento al marco del sentido del discurso, interesa conocer su grado de cristalización y su coherencia, lo que indicará su grado de poder social.

Evidentemente, la elección metodológica de un análisis del discurso no implica que se siga un modelo estricto propuesto por un autor concreto. Hay que tener en cuenta las numerosas aproximaciones al discurso que existen desde muy diversas escuelas¹¹⁴. Antes de describir la visión considerada más adecuada para este tema, se realizará un repaso de las distintas escuelas que han manejado esta técnica para señalar sus puntos fuertes y débiles y aprovechar de ellas lo más útil para el método de investigación a seguir. Es posible que este desarrollo teórico se aleje un poco del objeto de la

¹¹⁴ El análisis del discurso no establece un “cierre” conceptual similar al de otras ciencias sociales que tratan, de una u otra forma, de aproximarse a los métodos de las ciencias físico-naturales como por ejemplo, la economía; si dentro de la teoría económica existe una delimitación muy concreta, dentro de los debates epistemológicos, de cómo se mide una demanda agregada o qué es exactamente el concepto “elasticidad”, en el caso del análisis del discurso (como en otras disciplinas de conocimiento, p.e. el psicoanálisis) tales términos no están claramente delimitados. Así, el significado de pragmática o semántica, las formas de analizar ambos aspectos del discurso o incluso su valor heurístico varían notablemente, dependiendo del autor o de la escuela teórica.

investigación pero se ha considerado necesario este *excursus* de cara a la justificación de las elecciones metodológicas posteriores.

3.2.2. *Discurso y estructuralismo.*

Los orígenes del análisis del discurso se remontan a la exégesis bíblica y a la disciplina de la hermenéutica o interpretación de los textos, por un lado, y las disciplinas clásicas de la *rhetorica* y la *grammatica*. Desde entonces y hasta comienzos del siglo XX, los avances son considerados por distintos autores (Krippendorff, 1990) como escasos salvo en el análisis literario, gracias a los formalistas rusos (Shklovsky, Mukarovsky, Jakobson)¹¹⁵ y el Círculo de Bajtín (Bajtín, Medvedev, Voloshinov, para los que el lenguaje es un fenómeno social)¹¹⁶, y en otro ámbito, a las técnicas de análisis de contenido (que se describirán posteriormente). A partir de los años sesenta el estructuralismo sitúa el discurso en el centro de la investigación en las ciencias sociales, con aspectos teóricos imprescindibles la sincronía y diacronía, la noción de sistema y reglas o la situación del signo como elemento de acceso al conocimiento de la realidad. Antes de valorar estas aportaciones, se realizará un breve excursus en el que se revisarán las principales características de la lingüística saussureana y de otros estructuralistas.

La escuela de pensamiento estructuralista se constituye a partir de la lingüística estructural de Ferdinand de Saussure (1993), que concibe la lengua como un sistema de signos definidos por las relaciones que mantienen entre sí. El término estructural procede, evidentemente, de estructura. Ésta sugiere totalidad, interdependencia, a la vez que sistema: es dinámica y autorregulativa. Los fenómenos estructurales tendrán un carácter sistemático. El texto se considera una unidad significativa autónoma y cerrada, una estructura fija en la que varían los elementos.

¹¹⁵ Los formalistas rusos aportaron una renovación importante de la crítica literaria, pero por encima de todo realizaron importantes aportaciones conceptuales, como la noción de “extrañamiento” de Shklovsky y, especialmente, la visión del valor estético como dependiente del valor social, aportada por Mukarovsky y en la que se aproximan arte y sociedad (Selden *et al*, 2001: 44-56).

¹¹⁶ En el nivel pragmático del discurso se verán algunas aportaciones teóricas de estos autores.

Saussure distingue además entre lengua (el sistema y sus reglas, que son un producto social e inconsciente) y habla (la utilización concreta que el individuo hace de la lengua). El objeto de la ciencia lingüística debe ser la lengua, sistema autónomo y objetivo. En la lingüística estructural de Saussure, el signo es la unidad mínima de la expresión lingüística, síntesis de un significado (concepto) y un significante (imagen acústica), unidos en una relación arbitraria, social, pero en ningún caso natural. El signo tiene sentido dentro de un sistema general de signos. Es arbitrario: no tiene sentido por sí mismo, sino en relación con los demás signos del sistema. De ahí se extrae el carácter sistémico de la lengua, en la que cada signo tendrá una función, y sus diferencias respecto a otros signos serán fundamentales. Al contar en el sistema las relaciones internas entre las cosas, y no tanto la historia de cómo los signos han alcanzado esas posiciones, primará la sincronía o correlación simultánea frente a la diacronía o evolución de los estados.

La lingüística de Saussure tuvo una gran influencia¹¹⁷. Finalizada la Segunda Guerra Mundial, y con una época de esplendor en los años sesenta, se consolida la corriente estructuralista, gracias sobre todo a la obra del antropólogo Claude Lévi-Strauss y de un conjunto de jóvenes teóricos de la literatura, y que dio lugar a uno de los movimientos más fecundos de la segunda mitad del siglo XX¹¹⁸. La inspiración del estructuralismo es la lingüística, considerada por Lévi-Strauss (1968) como el modelo de las ciencias humanas. Todo sistema cultural es un sistema de signos. Así, los métodos de la lingüística estructural pueden ser aplicados, por homología, a otros ámbitos de la cultura, entre ellos el análisis del relato. Barthes (1990) sigue en cierto modo a Lévi-Strauss cuando establece homologías entre estructuras psicológicas y formaciones sociales, con el lenguaje como mediador universal. Este análisis se aplicó a los campos más diversos (antropología, filosofía, psicoanálisis o marxismo¹¹⁹), fundamentalmente

¹¹⁷ Para profundizar en la obra de Saussure se recomienda la obra de Beltrán *Sociedad y lenguaje. Una lectura sociológica de Saussure y Chomsky* (Beltrán, 1991b).

¹¹⁸ La filosofía estructuralista ha sido considerada como un recambio del existencialismo que dominó la filosofía europea hasta finales de los años cincuenta: frente al pesimismo de éste, el optimismo tecnológico de los años sesenta requiere una visión del mundo diferente (Bolívar, 2001). El estructuralismo, como el funcionalismo en la sociología, se ajusta mejor al capitalismo corporativo propio de la época, en la que primaba una idea de la gran organización, la estructura y los sistemas.

¹¹⁹ En cuanto a los trabajos dedicados al estudio de la corriente de pensamiento estructuralista, se recomienda, por su concisión, trabajos como el de Manfred Bierwisch (1982), Antonio Bolívar Botía (2001) o Ibáñez Langlois (1983).

por un impulso pansemiológico que concebía lo social en un nivel exclusivamente simbólico, dejando de lado procesos tan reales como el del trabajo. Todo fenómeno social acaba por reducirse a signo: el mundo se condensa en el texto¹²⁰.

Evidentemente, del estructuralismo interesan, en esta investigación, los aspectos relacionados con el análisis del discurso, del relato, del texto¹²¹. Un ejemplo clásico de análisis estructural del relato es la *Morfología del cuento* de Vladimir Propp, principal antecedente de la narratología. Propp parte de un problema esencial, la similitud de los cuentos del mundo entero¹²² (Propp, 1981: 29), y persigue la búsqueda de las leyes que rigen su estructura. Sobre un corpus de cuentos populares rusos del género *maravilloso*, Propp termina señalando que en todos ellos aparecen un conjunto de recurrencias que pueden reducirse a combinaciones limitadas de funciones (cuyo número total se limita a treinta y uno) y personajes (con un esquema de siete). Tras Propp, otros autores estructuralistas se han aproximado, desde una u otra perspectiva, a enfocar desde un ángulo diferente el estudio del discurso, el mito o el relato¹²³. El análisis estructural, sea de un cuento, una novela o un mito etnográfico, trata de reducir la información textual a unos ejes de oposición, a sus códigos significantes. El investigador se ocupará de decodificar los diferentes hechos discursivos y ordenarlos dentro de una lógica. El modelo, el genotexto, obliga al fenotexto (la expresión) (Kristeva, 1978).

Esta metodología se adapta bien a géneros literarios caracterizados por cierta uniformidad (por ejemplo, novelas policíacas, cuentos populares, libros de autoayuda, secciones periodísticas concretas como la del horóscopo, etc.). Ello se debe a que estos géneros pueden reducirse a algo aproximado a un puro argumento (Stubbs, 1987: 196). Por eso, el análisis estructural, pese a sus limitaciones, es pertinente de ser aplicado en textos adscritos a un género concreto. En el caso del análisis del discurso *managerial*, en este trabajo se va a partir de una hipótesis, la de la consideración de la literatura

¹²⁰ Los principales representantes del estructuralismo son el antropólogo Claude Lèvi-Strauss, el psicoanalista Jacques Lacan, los filósofos Louis Althusser y Michel Foucault y, dentro de la semiología y análisis literarios, autores como A. J. Greimas, Roland Barthes, Tzvetan Todorov, Claude Bremond, Gerard Genette o Julia Kristeva.

¹²¹ Foucault es uno de los principales autores de referencia en el ámbito de las prácticas discursivas (1999). Sus aportaciones, no obstante, sólo aparecerán en este trabajo de forma puntual.

¹²² Se refiere a los cuentos folklóricos, evidentemente.

¹²³ Ver obras de Genette (1967), Greimas (1973, 1980, 1983), Köngäs-Maranda y Maranda (1971), Kristeva (1978) o Todorov (1980, 1991a, 1991b).

managerial como género, marcado por regularidades estructurales (este aspecto ya ha sido expuesto anteriormente). Por tanto, es admisible la utilización de ciertos supuestos del estructuralismo, como se señalará a continuación.

3.2.3. *Perspectivas en el análisis del discurso.*

Tras la crisis del modelo estructuralista a principios de los años setenta, deja de existir un paradigma dominante en el estudio del discurso. Surgen desde entonces distintas escuelas, aunque sólo se van a citar aquellas que estudian el discurso con alguna conexión con lo social, esto es, no se quedan en el nivel meramente lingüístico. Los trabajos de Sinclair y Coulthard (1989) en este campo se centran en aportar un análisis que permita describirlo, prestando atención a sus propiedades. Les interesa la descripción, y no la interpretación: dejan así de lado lo social. Potter y Wetherell (1987) aplican el análisis del discurso a la psicología social. Priorizan el contenido del mismo sobre la forma, esto es, se centran en la semántica. Tiene además escasa orientación a lo social. Ambas perspectivas, según Fairclough (1992: 13-25) son acrílicas y limitadas en su análisis. En esta investigación no se van a tomar elementos de ninguna de las dos por cuanto es un análisis de textos y no se centra ni en la psicología social, ni en un nivel meramente descriptivo del discurso.

El método del Análisis Automático del Discurso (AAD) de Michel Pêcheux (1978) tiene como base teórica la obra de Louis Althusser y los presupuestos estructuralistas del análisis del discurso, uniendo marxismo y métodos lingüísticos. Su objetivo es la inferencia, a partir de “efectos de superficie”, de una “estructura profunda” (procesos de producción), tratando de establecer los lazos entre la situación (condiciones de producción) del sujeto y las manifestaciones semántico-sintácticas de la superficie discursiva (Bardin, 1986: 168). Su análisis, muy complejo y formalizado, toma también elementos y concepciones de las obras de Lacan, Lévi-Strauss o Bourdieu. Pretende poner de manifiesto la ideología presente en el discurso. Para Bardin (1986: 176), este análisis es muy insatisfactorio en su tratamiento del texto, siendo sus realizaciones

anecdóticas. Su aplicación a la literatura del *management* podría ser, a priori, de cierto interés, por cuanto ésta es considerada desde varias posiciones como una literatura ideológica: no obstante, la complejidad y excesivo formalismo del análisis de Pêcheux lleva a desistir de la idea, por cuanto los resultados que puede arrojar no siempre van a poder justificar el tiempo empleado en el desarrollo del trabajo.

El Análisis Crítico del Discurso (ACD) es otra corriente o escuela cuyos principales representantes son Teun A. Van Dijk (1997, 2000), Norman Fairclough (1990, 1992), y Ruth Wodak (Wodak y Meyer, 2003). El Análisis Crítico del Discurso introduce una perspectiva distinta. La pretensión del ACD es la de estudiar el lenguaje como práctica social, ya que resulta muy interesante el contexto de uso del mismo y la relación entre textos y estructuras sociales. Para ello, prestan especial atención a la relación entre lenguaje y poder, desde un espíritu abiertamente crítico (se toma la postura de los desfavorecidos). Sigue así los pasos de otra corriente, llamada "Lingüística Crítica" de finales de los setenta, representada por las obras Fowler (Fowler *et al*, 1979), Kress y Hodge (1981, 1988), la cual se centra en cuestiones como la relación entre lenguaje y control, y al mismo tiempo, abarca los conceptos de poder, historia e ideología. Su análisis de las estructuras lingüísticas de poder toma como referencias la gramática funcional sistémica de Halliday, la retórica clásica, la sociolingüística, la obra de Michel Foucault y la Teoría Crítica Frankfurtiana, particularmente los trabajos de Habermas. Según Fairclough, La Lingüística Crítica (LC) no presta suficiente atención al proceso de producción e interpretación de los textos (1992: 25-30).

El ACD aporta un enfoque quizá todavía demasiado próximo al ámbito semiótico, aunque algunas de sus aportaciones pueden tener una cierta relevancia en la investigación que aquí se plantea. Es de particular interés su noción de contexto; se rechazará por el contrario la excesiva utilización de conceptos lingüísticos en su análisis del discurso. Sus aplicaciones prácticas, sin embargo, son muy flexibles, como son los trabajos de Van Dijk en relación al racismo o a las noticias en los medios de comunicación de masas (Van Dijk: 1997, 2003) en los que los conceptos meramente semióticos son abandonados para dejar paso a un interés por el contenido semántico de los textos. En relación al tema de esta tesis doctoral, resulta muy interesante la aproximación desde el ACD a la literatura gerencial en forma de colaboración con otras

escuelas de pensamiento, especialmente con la sociología: por ejemplo, el artículo, citado anteriormente, de Norman Fairclough en colaboración con Éve Chiappello (2002) en el que aplican una metodología basada en el Análisis Crítico a una obra de la gurú Rosabeth Moss Kanter, *Evolve!* (2001). Los autores se centran en tres aspectos del texto: género, estilo y discurso. En el caso del género, Fairclough y Chiappello analizan la configuración y estructura de los capítulos, la portada, y las distintas secciones textuales. Los géneros se hacen presentes en ciertos elementos semánticos y léxico-gramaticales, como prescripciones, enunciados categóricos, etc. (Fairclough y Chiappello, 2002: 197-199). El análisis del estilo se centrará en la forma en que el autor se presenta: diálogo con el lector, relación con lo académico, etc... Los valores que se tratan de transmitir y los rasgos de autoridad discursiva propios del gurú se incluyen también en este aspecto (2002: 199-201). Finalmente, el aspecto del discurso es fundamental: Fairclough y Chiappello analizan qué dimensión de legitimidad es utilizada por Kanter de forma prominente, la del estímulo por encima de la seguridad o la justicia; además, analiza sujetos, acciones, relaciones, valores y objetos en los distintos discursos (2002: 201-203). Los autores concluyen investigando la conectividad entre los fragmentos textuales (2002: 203-206). Este método de trabajo va a ser una referencia fundamental, aunque es posible enriquecerlo con otras aportaciones teóricas.

3.2.4. Sociología y discurso.

La sociología y las técnicas de análisis del discurso han tenido una próspera colaboración en las últimas décadas, si bien, según Van Dijk, la sociología, en su aproximación tradicional al discurso, parece haberse concentrado en el análisis de la conversación cotidiana, las reglas de secuenciación, las restricciones micro-sociales en el discurso y los actos de habla en interacción (Van Dijk, 1980: 45): esto es, en una perspectiva etnometodológica. Corsaro (en Corsaro, 1985: 167-192) expone las siguientes aproximaciones sociológicas al discurso:

- El análisis de la conversación de Harvey Sacks (1992), influido por la etnometodología de Garfinkel. Se centra en las conversaciones, los turnos de habla, y los procedimientos interpretativos en las interacciones discursivas.
- Erving Goffman analiza la presentación de uno mismo (Goffman, 1971) y los procesos discursivos surgidos en territorios determinados, que den pie a encuentros causales (autobuses, ascensores, salas de espera) y sus rituales.
- La sociología cognitiva de Aaron Cicourel se ha aproximado a la influencia de la estructura social en los procesos discursivos, constatando la existencia de varios niveles de razonamiento discursivo en diferentes situaciones. Para este autor, “el investigador no puede estimar las condiciones que llevaron a la producción del documento sin tener cierta teoría que explique el sentido vulgar empleado por el actor y por la estructura social dentro de la cual se produjo el material” (Cicourel, 1982: 204).
- Los trabajos de Labov (1983) y Fanshell representan un análisis del discurso comprensivo, a través de una metodología de análisis basada en la “expansión” del texto más allá de lo que se dice, alcanzando a comprender qué significa exactamente.
- Gumperz (1971, 1987) estudia la forma en que los participantes de una conversación adivinan intenciones en las palabras de los otros, y de cómo a través de sus inferencias elaboran las respuestas (inferencia conversacional). Hablante y oyente tienen una habilidad para contextualizar ciertos datos que se pueden situar fuera del propio intercambio lingüístico.

Estas aproximaciones al discurso se han centrado habitualmente en la oralidad, con un énfasis mucho menor en el lenguaje escrito o los diferentes tipos de textos. Al tratarse este trabajo de una investigación sobre textos, quizá no se ajusten adecuadamente, aunque es posible que algunas aportaciones sean de utilidad: así, la idea de Cicourel de que antes de medir con exactitud el proceso social exige el estudio del problema del sentido (Cicourel, 1982: 41), o la presentación de uno ante los demás (el gurú que se presenta a los lectores). Pero no dejan de ser referencias para un marco teórico en el que se desea indicar la necesidad de obviar la medición como objetivo de la investigación.

3.2.5. *Análisis de contenido y análisis de discursos.*

Dentro de las técnicas cualitativas de investigación social, el análisis de contenido es una de las más relevantes, dando lugar a una abundante bibliografía y una amplia pluralidad de aproximaciones metodológicas¹²⁴. Es una técnica cercana al análisis del discurso, pero centrada en lo escrito, en el texto. El origen de esta disciplina se remonta a finales del siglo XIX, en que se realizan los primeros análisis cuantitativos sobre la prensa¹²⁵. Berelson, apoyado por Lazarsfeld, plantea un análisis basado en el contenido manifiesto de la comunicación, de forma limitada y muy normativizada, y que ha sido muy influyente¹²⁶. En los años cincuenta, se contraponen distintas concepciones: por una parte, el análisis cuantitativo, basado en el cálculo de frecuencias, con una versión más cualitativa, más centrada en comprobar la presencia y ausencia de determinados términos o conjuntos de características textuales; y por otra parte, el modelo representacional defendido por Osgood, centrado en el mensaje sin entrar a considerar las circunstancias, y el modelo instrumental de George y Mahl, donde lo importante no es lo dicho a primera vista, sino lo latente o contextual. En ambos casos, se utiliza una codificación manual. En la década siguiente, el ordenador supondrá una revolución en el análisis de contenido, permitiendo una codificación electrónica automatizada. Autores como Holsti (1969) o Krippendorff (1990) siguen cercanos a perspectivas de tipo

¹²⁴ Las clasificaciones de análisis de contenido son muy variadas. Así, López Aranguren distingue: un Análisis de contenido semántico, que consiste en la clasificación de los signos según su significado y que puede incluir varias modalidades (Análisis de designaciones, en el que se cuenta el número de veces que aparecen referencias a determinados objetos y temáticas; análisis de atribución, que proporciona la frecuencia con la que aparecen ciertas caracterizaciones; análisis de afirmaciones, que proporciona la frecuencia con que ciertos objetos se caracterizan de una determinada manera; y análisis de contenido pragmático, que clasifica los signos según sus causas y efectos posibles), y un Análisis del vehículo del signo, que consiste en la clasificación del contenido según las propiedades psicofísicas de los signos (en López Aranguren, 2000: 555-574).

¹²⁵ El objetivo era comprobar a qué dedicaban su espacio los diferentes diarios. No obstante, se considera a Lippmann, con su trabajo sobre el estereotipo social y la opinión pública (las "actitudes"), y especialmente H. Lasswell, con su análisis de la prensa y la propaganda (y de las mitologías políticas asociadas a la misma), como fundadores de esta disciplina de conocimiento. Sus perspectivas, no obstante, siguen excesivamente aferradas a la cuantificación de símbolos y son por ello trabajos poco desarrollados. Otros análisis importantes son el de la novela autobiográfica *Black Boy* de Richard Wright (realizado por R. K. White con el objetivo de componer un análisis estadístico de valores) o el análisis de las "cartas de Jenny", de Baldwin (que persigue un "análisis de la estructura personal", esto es, un análisis de contingencia basado en asociaciones) (Bardin, 1986: 11-19).

¹²⁶ Aunque, como indica Cicourel en la obra de Berelson, falta "...toda referencia explícita a las reglas normativas que conectan las interpretaciones del comunicador, del público y de analista sobre el sentido de las comunicaciones mutuas" (Cicourel, 1982: 201).

cuantitativo, centradas en muestreos, unidades de registro y construcciones analíticas sobre las que obtener inferencias; a través de éstas, se procede a validar las hipótesis con los resultados obtenidos (para profundizar en la historia del análisis de contenido, ver Bardin (1986: 11-19); Krippendorff (1990: 18-27)).

En la actualidad, los objetivos posibles del análisis de contenido son los siguientes: la descripción, precisa y sistemática, de las características de una comunicación; la formulación de inferencias sobre asuntos exteriores al contenido de dicha comunicación; y la prueba de hipótesis, para su verificación o rechazo (López Aranguren, 2000). Por lo general, se trata de analizar las características del contenido tanto en lo que respecta a su fondo o sustancia, como lo relacionado con su forma (revelación de técnicas de propaganda, medir la legibilidad de material impreso, o descubrir rasgos estilísticos en lenguajes, períodos históricos, discurso y autores individuales). El objetivo, pues, del análisis de contenido es el obtener inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos y comunicativos (Krippendorff, 1990: 27). Una definición más amplia es la de *“un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendente a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (variables inferidas) de estos mensajes”* (Bardin, 1986: 32).

Laurence Bardin concibe el análisis de contenido como una empresa de des-ocultación o re-velación de la *expresión*, en la que el interés se centra no tanto en la lectura del contenido manifiesto sino en la indagación de lo escondido, lo latente, lo no aparente, lo no dicho que existe en todo mensaje (Bardin, 1986: 7). Así, se centraría en la catalogación, medida o descripción de los procedimientos por los que, en los relatos comunicativos, se relacionan una serie de objetos de referencia del discurso o texto con las normas y valores vigentes histórico-culturales. Una vez que se dispone del conocimiento de esos procesos de estructuración del relato, se podría conocer cómo se consolidan un conjunto de estereotipos y mitos que subyacen en su contenido y que han sido producidos socialmente. Bardin señala varias técnicas de trabajo: un análisis categorial, un análisis de la evaluación, un análisis de la enunciación, un análisis de la

expresión, un análisis de las relaciones y un análisis automático del discurso (Bardin, 1986: 119-176).

Un análisis de contenido de los textos *manageriales* bajo estas premisas puede proporcionarnos gran cantidad de información, por cuanto permite la identificación de términos esenciales y correlaciones semánticas. La distinción entre análisis del discurso y análisis de contenido es difícil de precisar. El primero trabaja también sobre enunciados, más allá de la oración, aunque se considera por lo general que se ciñe más al campo lingüístico, mientras el segundo es una técnica propia de las ciencias sociales. Posiblemente el análisis de contenido se pueda considerar como un aspecto del análisis del discurso, centrado exclusivamente en el contenido del propio texto sin una apertura a lo social, pero existen concepciones del mismo que sí la tienen en cuenta. Por ello, en el planteamiento metodológico aquí expuesto no se hará otra diferencia entre uno y otro que la de considerar el análisis del discurso como algo más amplio, que desborda el contenido del propio texto, como se vio en el esquema anterior. Así, el término que se manejará será el anteriormente mencionado, por cuanto aparece vinculado a esas prácticas sociales. Como señalan las analistas del mismo Calsamaglia y Tusón, "Hablar del discurso es, ante todo, hablar de una práctica social, de una forma de acción entre las personas que se articula a partir del *uso lingüístico contextualizado*, ya sea oral o escrito. El discurso es parte de la vida social y a la vez un instrumento que crea la vida social" (Calsamaglia y Tusón, 2001: 15).

Se trabaja sobre una sociología de los textos, y como señala acertadamente Van Dijk, "como sector de la sociología general de la comunicación, la sociología que estudia la elaboración de los textos tiene la tarea específica de mostrar cómo se manifiestan las relaciones de poder, jerarquía y fuerza, funciones, papeles, niveles y clases en las posibles estructuras de textos de los individuos, grupos e instituciones afectados" (Van Dijk, 1992: 23). El enfoque de este trabajo se aproximará así no sólo a las propias características del texto en cuanto a su estructura o forma o su contenido simbólico; también tendrá en cuenta en que condiciones se genera su producción. La utilización de elementos semiológicos es imprescindible por cuanto permite el desciframiento de signos sociales, pero este trabajo no puede limitarse a ello: debe comprender el discurso

que *atraviesa* dichos textos¹²⁷; ése es un discurso social, por tanto no se debe perder de vista la relación de ese discurso con la sociedad y las relaciones de poder existentes en ella. Si la producción del discurso, como dice el filósofo francés Michel Foucault, está controlada, seleccionada y redistribuida por la sociedad (Foucault, 1999: 14), entonces el objetivo del investigador será el de desenmarañar esa red discursiva, con énfasis en conocer cómo el discurso hegemónico efectúa una verdadera “producción de realidad” (Wodak y Meyer, 2003: 67). Según la corriente de los *Critical Management Studies*, el discurso dentro de la organización o corporación está monopolizado por la dirección y este privilegio es considerado como algo natural y neutral en lo que respecta a valores (Alvesson y Willmott, 1992b: 24): ¿se puede descubrir este discurso en las obras *manageriales*?

3.2.6. La construcción de una metodología.

Una vez realizado el repaso a las principales corrientes de análisis del discurso, se procederá a exponer la metodología utilizada en esta investigación. La opción que se ha decidido seguir ha sido la de construir un aparato analítico que recoja varias influencias teóricas, que incluya algunas aportaciones propias y que permita el acceso a la mayor cantidad posible de información. Así, la pretensión es la de elaborar, construir una metodología. Se trata de asumir la opción de “artesano intelectual” defendida por Charles Wright Mills, actuando como metodólogo y teórico sin asumir, ciegamente, otros métodos o técnicas (Wright Mills, 1993: 233-234). La aproximación a los textos *manageriales* requiere la utilización de una técnica combinada flexible, que permita obtener datos suficientes sobre el texto.

Se comenzará por ello realizando una distinción entre diferentes planos del discurso, basada en una argumentación del filósofo del lenguaje Charles Morris, uno de los padres de la semiótica. Para Morris, el proceso por el que algo funciona como signo se denomina semiosis. Este proceso implica cuatro factores: lo que actúa como signo o

¹²⁷ En la investigación social, el discurso desborda al texto (Alonso, 1998: 208).

vehículo signico; aquello a lo que el signo alude o *designatum*; el efecto que produce en un determinado interpretante, en virtud del cual la cosa en cuestión es un signo para él; y un cuarto factor que denomina intérprete y que en este caso es el analista o investigador (Morris, 1985: 27). Una vez expuestos estos factores, procede a relacionarlos entre sí. Son las dimensiones de la semiosis. Lo que interesa en esta exposición no es tanto el trabajo semiótico, que no procede, como la vinculación existente entre dimensiones de la comunicación y del análisis del discurso.

La primera dimensión de la semiosis es la relación de los signos entre sí, que Morris denomina dimensión sintáctica o *sintaxis*. El objeto de la *sintaxis* es el de analizar las estructuras lógico-gramaticales, las reglas de formación y de transformación de los signos. En el análisis que se va a manejar, uno de los planos será el sintáctico o temático-estructural, que se centrará en un nivel lingüístico más allá de la oración. En este plano se tratará de descifrar el aspecto lógico-formal del discurso.

La segunda dimensión de la semiosis es la relación entre los signos y los objetos que están denotando, que Morris denomina *semántica*. El *designatum* de un signo no es nada más que las cosas que el signo *puede* denotar, es decir, aquellos objetos o situaciones que, de acuerdo a la regla semántica de uso, estarían asociadas al signo (Morris, 1985: 61). En este plano discursivo, se trata de descifrar los elementos simbólicos presentes en el texto.

La tercera dimensión de la semiosis es la relación entre los signos e intérpretes, denominada dimensión pragmática (sería la ciencia que estudiaría dicha relación (Morris, 1985: 67)). Para Morris, las reglas pragmáticas expresan las condiciones en las que los intérpretes pueden percibir un vehículo signico como signo. En este trabajo, el nivel pragmático debe suponer una apertura no sólo a lo social, sino también a la historia. En el método de análisis que se manejará en este trabajo las dimensiones semántica y pragmática deben ir interrelacionadas, por cuanto los significados son un producto social.

Morris había señalado un cuarto factor, el del intérprete, que se asociará al del propio investigador. El investigador social lo asociaré en este caso al hermeneuta, analizador-intérprete de los discursos, que despliega su práctica de investigación persiguiendo encontrar el sentido de los mismos, siendo la interpretación un diálogo con el texto y con los otros (Alonso: 1998: 223).

La aproximación a estas tres dimensiones del discurso ha sido realizada también desde la lingüística crítica por Norman Fairclough. Para este autor, primero se debe realizar una descripción del texto; en segundo lugar, interpretar la relación entre texto e interacción social, y finalmente, buscar una explicación de la relación entre esa interacción y el contexto social (Fairclough, 1990: 109). En definitiva, sintaxis, semántica y pragmática, a las que en esta investigación debe darse un equivalente desde la sociología con el fin de captar el sentido de esta literatura. En el plano temático-estructural el trabajo se va a inspirar en teorías como la técnica de análisis de contenido expuesta por Laurence Bardin en su obra *Análisis de contenido* (Bardin, 1986) y el método de análisis estructural del relato de Roland Barthes, presente en algunas obras suyas (ver especialmente Barthes, 1974a, y Barthes, 1990). Las teorías de ambos autores permiten estudiar la organización del texto *managerial* y las posibles regularidades que pueda presentar. Es necesario no obstante utilizar referencias teóricas de otros autores, no sólo para disponer de un mayor número de figuras y categorías que permitan un esquema textual más detallado, sino para mejorar la interpretación de los elementos simbólicos presentes en estos textos.

La labor del analista de discurso debe ser, según Brown y Yule, la de describir las regularidades de las realizaciones lingüísticas empleadas para comunicar significados e intenciones (Brown y Yule, 1993: 47). Pero además de describir, el investigador debe comprender e interpretar el discurso. La interpretación de los contenidos de estos libros manifestará especial interés en las distintas lecturas (polisemia de los textos) que pudieran surgir de las representaciones simbólicas utilizadas por los diferentes autores. Los símbolos y sobre todo las "mitologías" presentes en el discurso son esenciales. Los discursos no sólo deben ser comprendidos y descifrados por los receptores, también están destinados a ser valorados y apreciados (signos de riqueza) y creídos y obedecidos (signos de autoridad) (Bourdieu, 1985). Al conocimiento de la estructura y organización del texto (significantes) se añadirá la profundización en los significados presentes en el mismo (análisis semántico-simbólico), lo que supondrá adoptar para ese plano un marco basado en una teoría de la interpretación. Para ello se tomarán como referencias a

autores como Paul Ricoeur, y se afrontará la inclusión de la propia pragmática, por cuanto las referencias de contexto serán fundamentales.

Se considerará, finalmente, que el estudio de esta literatura del *management* debe afrontarse desde una perspectiva de pluralismo metodológico. Se apoya en la semiología, pero sobre todo es sociología. Esto supone, evidentemente, manifestar la importancia del lenguaje como elemento decisivo en la construcción social de la realidad. La pretensión del trabajo es la de analizar los diferentes mensajes que trasladan estas obras al lector, teniendo en cuenta la época histórica y el contexto socioeconómico en el que aparecen, observando su evolución. Se debe encontrar el lugar de los discursos en la producción de las relaciones sociales y de la transformación permanente de las mismas (Alonso, 1998: 203).

3.3. *Análisis temático-estructural.*

3.3.1. *Introducción.*

El análisis temático-estructural, como se ha comentado con anterioridad, corresponde a una concepción lógico-formal del discurso, es decir a su plano sintáctico. Los elementos semiológicos mínimos significativos (el sintagma) serán sustituidos por fragmentos discursivos de mayor extensión (enunciados, temas). Se trata de identificar, dentro del texto gerencial, qué temas se tratan, qué sujetos aparecen, qué relaciones mantienen entre sí, cómo se desarrollan los acontecimientos narrados. Las fuentes teóricas serán, principalmente, la obra de Roland Barthes, un análisis de contenido por Laurence Bardin y los trabajos de Jean Starobinski.

Starobinski realiza una aproximación de carácter presemiótico a la obra de Jean-Jacques Rousseau¹²⁸ (1983). Su intención es la de, sobre el corpus de textos formado por las obras de Rousseau, identificar los principales **Temas** de su discurso. Así, realiza una agrupación de diferentes fragmentos discursivos en torno a diferentes epígrafes: la crítica a la sociedad, la soledad o la enfermedad. Esta agrupación temática es un buen punto de partida en el análisis de los textos *manageriales*, aunque un análisis más complejo es posible.

Bardin, en su trabajo, se centra en cuestiones fundamentales como los mecanismos de identificación por parte del lector con la obra o la difusión de la ideología. En las páginas de su manual clásico *Análisis de Contenido* expone una metodología que, pese a no ser incluida por el autor francés dentro del catálogo de técnicas (aunque lo es a todos los efectos), la aplica en su análisis de comunicaciones de masas. Bardin propone que el análisis de contenido debe ser una herramienta analítica básica para definir, dentro de un texto, cuáles son las principales conductas, posicionamientos ideológicos y actitudes que de él se infieren; es un procedimiento de descubrimiento de las principales representaciones cognoscitivas presentes en el relato comunicativo. Así, trabaja en su estudio del horóscopo (Bardin, 1986: 55-70). A través de un corpus de textos obtenidos de la sección correspondiente de la revista *Elle*, Bardin concluye que la predicción astrológica es un sistema eminentemente proyectivo, que actúa como difusor de valores típicos de la ideología burguesa. Los pasos que sigue son: realiza una primera lectura sobre la que establece un conjunto de reflexiones e hipótesis de partida; a continuación, se centra en un análisis temático transversal del texto, para analizar la frecuencia con la que aparecen determinados temas. Del texto se infieren, a partir de esas frecuencias, unos valores y modelos de conducta. Finalmente, el autor sugiere completar el trabajo con un análisis léxico y sintáctico de carácter más cuantitativo.

No obstante, quizá la metodología de Bardin, poco formalizada, no permita extraer el jugo suficiente a una literatura genérica que, como la *managerial*, presenta en un primer vistazo notas claramente recurrentes. El propio Bardin reconoce en un momento determinado que al enfrentarse al texto, observa en él un componente combinatorio, en el que un número limitado de elementos de base forma una especie de sistema de

¹²⁸ Jean Starobinski, *Jean-Jacques Rousseau: la transparencia y el obstáculo* (1983). En el apéndice dedicado a Drucker se retomará su metodología.

átomos semánticos, cuya construcción en unidades superiores se lleva a cabo de forma aleatoria. Ve así pertinente un análisis de tipo estructural, pues “ya se advierte a simple vista que algunos ítems semánticos aparecen concertados, y que otros varían en el seno de una frase siempre inmutable...” (Bardin, 1986: 68-69). Esto podría permitir el descubrimiento de principios de organización subyacentes al propio texto, que manifiestan el orden de argumentación y secuenciación de acciones. De este modo, sería justificable introducir ese análisis estructural.

Por tanto, se completará este estudio con un análisis inspirado en la obra de los estructuralistas franceses, particularmente en Roland Barthes. Inspirado, y no literal, debido a que, por un lado, el planteamiento de Barthes es un análisis que, en sus versiones más formalizadas, se encuadra en un ámbito más semiológico que sociológico, más lingüístico que próximo a un análisis de contenido. En ocasiones su formalización es tan precisa y detallada que en ningún caso podría adaptarse a los objetivos de esta investigación¹²⁹. Por otra parte, su método evoluciona notablemente a lo largo del tiempo. De este modo, incluso el simple planteamiento teórico difiere en cuestiones fundamentales en sus diferentes obras. No coinciden ni las técnicas ni el objeto de investigación de sus *Mitologías* (2000) con las del *Sistema de la Moda* (2003); tampoco las del *Análisis estructural del relato* (Barthes, 1974a) con las de *S/Z* (1970) o los *Ensayos Críticos* (1983). Se pueden diferenciar varias etapas dentro de su obra, desde *El grado cero de la escritura* (1973) hasta *La cámara lúcida* (1982), su última obra. El propio Barthes las indica en su singular obra *Roland Barthes por Roland Barthes* (Barthes, 1978: 158): una primera etapa con influencias de Sartre, Marx y Brecht, caracterizada por un deslumbramiento por el lenguaje y por las mitologías sociales; una segunda época eminentemente semiológica tras su aproximación a Saussure, de carácter más cientifista; y una época final en la que el objeto de sus investigaciones se centra en el texto, su análisis y deconstrucción¹³⁰. Pese a estos problemas, los trabajos e ideas de Barthes pueden ser muy útiles. Ha sido criticado por los lingüistas por la equivocada utilización que, en ocasiones, éste hace de los conceptos

¹²⁹ Un ejemplo sería el método expuesto en obras como *El sistema de la moda* (2003) o *S/Z*, (1970) en los que trabaja con unidades como el sintagma, el vestidema o la lexia que no se adaptan a los objetivos de este análisis del discurso.

¹³⁰ Sobre la evolución de Barthes, se recomienda acudir a Mabel Marro (1999), en su capítulo dedicado a Barthes, o la magnífica biografía de Louis-Jean Calvet *Roland Barthes 1915-1980* (1992).

que se manejan en lingüística (signos, sistemas de signos, metalenguajes). Realmente, sus pretensiones formalistas no se corresponden con un método riguroso, especialmente en su primera etapa de las *Mitologías*. Sin embargo, es reconocido como un eficaz semiólogo no formalista que aporta interesantes perspectivas dentro de la psicología social y la sociología (Mounin, 1972: 218-226), interés real de este trabajo. Para formalizar el método, se tomarán en cuenta aquellos aspectos de la semiología que mejor se adapten a un análisis de contenido con fuerte peso sociológico. La obra de Barthes, tanto en sus inicios menos formalizados (*Mitologías*) como posteriormente, va a proporcionar intuiciones válidas sobre las que construir un análisis del discurso¹³¹.

3.3.2. El análisis estructural de Barthes: objetivo, elementos, niveles.

Roland Barthes es uno de los representantes más notable de la semiología en Francia. Desde sus primeras obras, ha tenido una preocupación fundamental: la relación entre la lengua y la sociedad. Su obra ha evolucionado notablemente, y en sus trabajos sobre obras literarias, la moda o la fotografía, no se puede hablar de la utilización de una metodología fija de investigación. Su época “cientifista”, puede proporcionar más recursos, en cuanto facilita unas herramientas formales para el análisis del texto, especialmente su *Introducción al análisis estructural del relato*; no obstante, sus *Mitologías*, como he comentado antes, aportan claves semiológicas de gran interés en el análisis de los textos.

En un artículo titulado *Sociología y socio-lógica. A propósito de dos obras recientes de Claude Lévi-Strauss*, Barthes señala que la “...la sociología es el análisis de las sociedades “escribientes”” (Barthes, 1990: 231); “...la escritura engendra escrituras o, si

¹³¹ Otros autores han hecho contribuciones importantes; no obstante, no se tomarán tanto en cuenta dado que su aplicación, o bien se limita a los estudios literarios, o bien la formalización conceptual utilizada es excesivamente precisa, con lo que el análisis puede quedar oscurecido por la sistematización categorial (un ejemplo es el análisis del relato de Maupassant *Deux amis* propuesto por Greimas (1983)). Por tanto, sólo se incluirán algunos indicadores y conceptos que puedan resultar enriquecedores metodológicamente.

se prefiere, “literaturas” y a través de estas escrituras o literaturas la sociedad de masas fracciona su realidad en instituciones, prácticas, objetos y hasta en acontecimientos, porque el acontecimiento es ahora siempre *escrito*” (Barthes, 1990: 232). Para Barthes, la sociedad de masas estructura lo real a través del lenguaje (lo produce y lo escribe). Hace así hincapié en la importancia de los textos en lo social, les otorga un interés en este campo, pero al mismo tiempo los reduce a lo lingüístico: está interesado en el análisis semiológico, en la aplicación del método estructural a todos los fenómenos sociales, reduciéndolos a un sistema de signos. Todo se termina por reducir a un texto, a una dimensión lingüística y simbólica, que se someterá a un análisis estructural: “...el análisis sociológico tiene que ser estructural, no porque los objetos sean estructurados “en sí”, sino porque las sociedades no cesan de estructurarlos: la taxonomía sería, en conclusión, el modelo heurístico de una sociología de las superestructuras” (Barthes, 1990: 233). Se responde así a un interés por taxonomizar los lenguajes que atraviesan la sociedad, el mundo, es decir, clasificar los lenguajes e identificar el sentido, pues “nada es más esencial para la sociedad que la clasificación de sus lenguajes. Cambiar esta clasificación, desplazar la palabra, es hacer una revolución” (Barthes, 1972: 47). El lenguaje debe ser esencial para la sociología. Como semiólogo, su preocupación fundamental es, sin duda, el signo (y los códigos).

El análisis estructural permite identificar los signos y códigos dentro del texto que, debajo de lo natural, ocultan lo social. Los sistemas semiológicos construyen lo social, a través de los relatos, los textos, los discursos. No hay signos naturales: todos son culturales aunque las instituciones pretendan naturalizar los signos a través del lenguaje (Marro 1999: 80). En *Mitologías*, obra de su primera etapa, declara que “...sufría al ver confundidos constantemente naturaleza e historia en el relato de nuestra actualidad y quería poner de manifiesto el abuso ideológico que, en mi sentir, se encuentra oculto en la exposición decorativa de lo *evidente-por-sí-mismo*” (Barthes, 2000: 8). Barthes cree que puede identificar lo ideológico en la sociedad, descubrir el sentido verdadero de los discursos. Proporciona la herramienta analítica para diseccionar ese discurso escrito, ese relato del *management*; aporta conceptos como la taxonomía, el sentido, la clasificación, que se utilizará a lo largo del análisis estructural.

Barthes, como otros autores estructuralistas, persigue esencialmente descubrir los principios de organización subyacentes en el discurso, y las relaciones que estructuran los diferentes elementos de los textos. Existen innumerables formas de relato, y se propone indagar en un posible principio de clasificación del mismo, basado en su estructura, la cual es la forma invariante que da coherencia y consistencia lógica al relato. Su modelo teórico se basa en la lingüística. Se centra en los códigos, que pueden definirse como campos asociativos, que conforman una organización supratextual de señalizaciones. Establece una homología entre la oración y el discurso, transfiriendo las propiedades semióticas de un nivel al otro. La reducción al código permite examinar los principales núcleos temáticos y funcionales en los textos analizados, y proceder a continuación a comprobar cómo están estructurados. Es un análisis internalista, que tiene por objetivo el descubrimiento de la matriz generadora de todos los relatos del género. La estructura del texto permite conocer la lógica de su sentido, pero esa lógica es en buena parte sociológica: la organización del discurso está influida por factores ideológicos, sociales.

Esta actividad comporta dos operaciones típicas: recorte y ensamblaje (Barthes, 1983: 258). Se trata por tanto de realizar varias tareas: una, localizar y señalar las unidades significativas principales, que son las que articulan el significado del texto, realizando una macrosegmentación del mismo. Ello requiere realizar un “corte sincrónico”, donde se lee “lo que es” dentro del texto. Evidentemente, este corte presenta algunas problemáticas, básicamente el ignorar un *fluir* histórico que puede hacerse presente y dejarse de lado. No obstante, la pretensión de esta cesura es una simplificación que va a permitir la comparación entre épocas o etapas, con lo que la historia al final se hace, de alguna forma, presente. Este método permite la comparación entre textos, lo que posibilita constatar la posible evolución de las temáticas a lo largo de diferentes épocas históricas. Se descronologiza el relato, dividiéndose en bloques de significación del mismo modo que, en la lingüística, se divide la oración en sujeto, predicado o en sintagmas. Se elimina el flujo del tiempo, y a través de una comparación entre dos cortes sincrónicos, se puede observar una evolución entre estados. El relato, dividido en enunciados, se combina dando lugar a diferentes sentidos narrativos. Al trabajar sobre paradigmas *manageriales* distintos, se pueden comprobar las analogías y diferencias

existentes. El analista del discurso Siegfried Jäger indican que un corte “sincrónico”, en la medida en que se haya convertido en “lo que es”, será al mismo tiempo diacrónico e histórico (Jäger, 2003: 88). El sentido se generaría esencialmente por los *haces de relaciones* dentro de la estructura, en este caso de las existentes entre los elementos del texto; el sentido no nace por repetición sino por diferencia, en un sistema de exclusiones y relaciones (Barthes, 1972: 68-69).

El objetivo del análisis estructural es el definir las reglas (o, más bien, las *regularidades*) de combinatoria funcional del relato. Para Barthes, “...leer un discurso es, en efecto (...), organizarlo en briznas de estructuras, es esforzarse para llegar a nombres que “resumen” más o menos la profusa sucesión de las señalizaciones, es proceder en uno mismo, en el momento mismo en que uno “devora” la historia, a realizar ajustes nominales, es domesticar incesantemente lo que uno lee, apelando para ello a nombres conocidos, surgidos del vasto código anterior de la lectura...” (Barthes, 1990: 208). De un texto ideal “en bruto” nace la infinidad de las narraciones, cuyo sentido es captado ordenando las lógicas que los atraviesan. Se busca reducir cada texto a los vectores o ejes que lo organizan. Siguiendo esta argumentación, la obra de *management* es parte de esos lenguajes que atraviesan la sociedad: dentro de la clasificación de los lenguajes, se taxonomiza su discurso y se identifica su sentido verdadero. Para identificar el sentido, se reduce el texto a un esquema lógico de relaciones entre elementos.

El análisis estructural permite considerar la obra no como un mero documento histórico, sino como una unidad significativa autónoma, separada de otros discursos y del flujo del tiempo. Esta concepción de la obra, esto es, del texto, se basa, según Barthes, en los siguientes principios:

Principio de formalización. Es, esencialmente, un principio de abstracción. “El análisis estructural del relato es fundamentalmente comparativo: busca formas y no un contenido. [...] Un análisis del relato tiene exactamente la misma tarea: tiene que reunir relatos, un corpus de relatos, para intentar extraer una estructura” (Barthes, 1990: 288). Sobre un corpus de obras el análisis permanece en el nivel de las relaciones, no en el de los significados. Es la búsqueda de la sintaxis.

Principio de permanencia. Son las diferencias de sentido: "...se intentan encontrar las diferencias de forma que vienen atestiguadas mediante diferencias de contenido; estas diferencias son rasgos pertinentes y no pertinentes" (Barthes, 1990: 288-289). Las diferencias entre las combinaciones sígnicas marcarán el sentido del enunciado.

Principio de pluralidad. Indaga el lugar posible de los sentidos (pluralidad de sentidos). Analiza los códigos, pero no los interpreta. Distingue entre los códigos de acción o de comportamiento, códigos del descubrimiento de la verdad (hermenéutica), códigos semióticos (características o descripciones), códigos culturales (citas) y códigos simbólicos (arquitectura simbólica del lenguaje).

Disposiciones operativas. Son las tres operaciones que deben realizarse: segmentación del texto (cuadriculación); inventario de los códigos; y coordinación (establecimiento de correlaciones con otros textos o intertextualidad). En este trabajo, la intertextualidad se asocia al campo de la pragmática.

Barthes ofrece en estos principios una visión excesivamente detallada y formalizada del trabajo a realizar sobre el texto. En el análisis se seguirán algunos apuntes explicitados en los principios, pero no en su totalidad.

3.3.3. La organización del texto.

¿Cómo se organiza el texto? La cobertura funcional del relato impone una organización de relevos (*relais*), cuya unidad de base es la secuencia (nudos unidos solidariamente). La secuencia es siempre nombrable: problema, idea, lucha, éxito, siendo los actos meras alternativas. "La secuencia es, pues, si se quiere, una *unidad lógica amenazada*: esto es lo que la justifica *como mínimo*. Pero también está fundada por *lo máximo*: cerrada sobre sus funciones, oculta bajo un nombre, la secuencia misma constituye una unidad nueva, presta para funcionar como simple término de otra secuencia más prolongada" (Barthes, 1990: 183). La secuencia se puede definir como una concatenación de acciones. Pueden ser de apertura y cierre, de argumentación, narrativa y de reparación. La tarea, por tanto, consiste conseguir una descripción estructural de la ilusión cronológica; "...la lógica narrativa es quien debe dar cuenta del tiempo narrativo"

(Barthes, 1990: 180). Como se señaló con anterioridad, este es el elemento fundamental del análisis estructural: la ahistoricidad, la eliminación de lo histórico para transformar el texto en un sistema lógico de relaciones. Esa lógica será la que otorgue el sentido al relato¹³².

El análisis estructural barthesiano distingue en la *Introducción al análisis estructural del relato* tres niveles diferentes de operaciones: el nivel de las funciones, el nivel de las acciones y el nivel de la narración o del discurso, ligadas entre sí en una integración progresiva.

Nivel de las Funciones. Todo sistema semiológico es una combinación de unidades. También lo es el texto. Barthes distingue, dentro del texto, entre dos elementos principales: los núcleos o funciones bisagra, y las catálisis (funciones de naturaleza completiva). “Nudos y catálisis, indicios e informantes (...), tales son, pareciera, las primeras clases en que se pueden distribuir las unidades del nivel funcional. [...]. Las catálisis, los indicios y los informantes tienen en efecto un carácter común: son expansiones, si se las compara con núcleos: los núcleos (...) constituyen conjuntos finitos de términos poco numerosos, están regidos por una lógica, son a la vez necesarios y suficientes: una vez dado este armazón, las otras unidades vienen a rellenarla según un modo de proliferación en principio infinito...” (Barthes, 1974a: 22). Son segmentos de acción. Barthes denomina *funciones cardinales o núcleos* a las funciones importantes que constituyen el eje de la narración, afectando directamente al desarrollo de la narración; las que simplemente se limitan a rellenar el resto del espacio narrativo las llama *catálisis*, que aunque tienen carácter funcional, dependen de los núcleos (son expresión de detalles o de acciones poco importantes).

Para poder realizar esta distinción entre núcleo y catálisis, existen diversas aproximaciones. Indica así que “dado que todo sistema es la combinación de unidades cuyas clases son conocidas, hay que dividir primero el relato y determinar los segmentos del discurso narrativo que se puedan distribuir en un pequeño número de

¹³² Otros conceptos de interés son los de isotopía y macrorreglas. Para Greimas, el sentido del discurso viene marcado por las isotopías (Greimas, 1973), elementos contradictorios dentro del discurso. Estas isotopías pueden describirse asimismo como oposiciones que se pueden localizar dentro del texto, y que pueden ser de muchos tipos: alternativas, polares, seriales, combinadas, etc. Otra noción interesante es la de las macroestructuras de Teun A. Van Dijk, que definen las estructuras de comprensión y la forma global del consenso ideológico básico. La macroestructura cuenta con unas macrorreglas que organizan el texto (supresión-selección; generalización; y construcción-integración) (Van Dijk, 1997).

clases, en una palabra, hay que definir las unidades narrativas mínimas” (Barthes, 1974a: 16). Esto implica centrarse en primer lugar en la búsqueda (localización) de los llamados “núcleos de sentido” que componen la comunicación, dando especial relevancia a su presencia o frecuencia de aparición (Clemente y Santalla, 1991: 40). Existen varias definiciones de función. Para Barthes, “la función es evidentemente, desde el punto de vista lingüístico, una unidad de contenido: es “lo que quiere decir” un enunciado lo que lo constituye en unidad formal y no la forma en la que está dicho” (Barthes, 1974a: 17). Propp ya estableció en su *Morfología del cuento ruso* la utilización de las funciones dentro del relato: “*Por función, entendemos la acción de un personaje definida desde el punto de vista de su significación en el desarrollo de la intriga*” (Propp, 1981: 33). Sobre las funciones se van construyendo las diferentes secuencias. Las secuencias principales son las de apertura y cierre, secuencias de argumentación, secuencias narrativas, y secuencias de reparación. Así, se procede a una descronologización para poder así reconstruir una lógica de la acción¹³³.

Por otro lado, la narración contiene *índices* que informan al lector acerca de las circunstancia del relato, y que pretenden ser de dos tipos: *índices propiamente dichos*, que describen la personalidad de un agente de la narración, ambiente o principio filosófico, o *informantes*, que identifican el espacio y el tiempo en el que se desarrolla la acción (Pavel, 1999: 118-119; Barthes, 1990). La función puede considerarse como unidad de contenido o unidad temática, siendo la principal unidad de trabajo¹³⁴. El relato *managerial* contiene evidentemente estas funciones, que son las que articulan su desarrollo.

Nivel de las acciones. Personajes. En cada uno de los textos se encuentran unos sujetos concretos, marcados por unos atributos característicos. No son sujetos reales, sino personajes marcados por su función en el relato: el actor es así otro nivel más,

¹³³ Como señala Ricoeur: “De esta manera se construye una lógica de la acción a modo de encadenamiento de los “núcleos de acción” constitutivos de la continuidad estructural. Así resulta posible descronologizar el relato y establecer, por debajo del tiempo narrativo, una lógica narrativa. En última instancia, el relato resulta ser una combinación de ciertas unidades dramáticas – prometer, traicionar, impedir, ayudar, etc. – que constituyen los paradigmas de la acción. Una secuencia es entonces una serie de dichos núcleos de acción donde cada uno de ellos cierra una alternativa abierta por el precedente; los puntos de orientación del relato marcan los momentos de “riesgo” que hacen de cada secuencia una unidad lógica “amenazada”” (Ricoeur, 1976: 40).

¹³⁴ Otra distinción de interés es la de funciones distribucionales (que llevan a relatos funcionales) y funciones integrativas (que llevan a relatos indiciales).

susceptible de ser analizado desde la semiología. Es preciso inventariar en cada uno de los textos los personajes que participan de la acción. Una vez identificados, se prestará atención a su papel actancial, sus características y las relaciones existentes entre ellos, es decir, como están situados en la red estructural. En general, la tendencia de los formalistas consistirá en clasificar los papeles de los actores en algunos papeles básicos, y, de ser posible, por parejas de oposiciones: donante – destinatario, el que promete – el que recibe la promesa, etc. Se crea así una jerarquía de actantes, paralela a la jerarquía de las acciones, y de la misma manera que existen niveles en las secuencias, hay también niveles de personajes (Ricoeur, 1976: 41). Cada uno de estos deberá ser definido a través de un conjunto de cualidades que se infieren del texto y que permiten situar su posición estructural¹³⁵. Directivo, cliente, proveedor, colega, jefe, competidor son típicos personajes en estas obras de gestión.

Nivel de la narración: signos del relato. En este nivel, el relato es considerado como un todo. Se trata de describir el esquema narrativo del relato, su estructura lógica. “El nivel narracional está, pues, ocupado por los signos de la narratividad, el conjunto de los operadores que reintegran funciones y acciones a la comunidad narrativa, articulada sobre su donante y su destinatario” (Barthes, 1990: 193); “...más allá del nivel narracional, comienza el mundo, es decir los otros sistemas (sociales, económicos, ideológicos)...” (Barthes, 1990: 194). Entre estos signos de la narración o código narrativo, deben destacarse especialmente dos: el estatuto del narrador, que puede tener un tono personal o apersonal, y la relación del relato con el mundo que lo rodea. En la literatura del *management*, el narrador ofrece a sus lectores argumentos, historias, ejemplos. Su estatuto, así, es fundamental.

Otro aspecto fundamental en el análisis narracional es el análisis del lugar (*topos*, *locus*). Para Barthes, “...los *loci* forman, pues, esa reserva muy particular que constituye el alfabeto: un cuerpo de formas privadas de sentido en sí mismas, pero que concurren al sentido mediante selección, combinación, actualización” (Barthes, 1990: 135). Se incluyen aquí los llamados lugares comunes, los llamados tópicos o *Topoi*, que son un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que se pueden reflejar en el

¹³⁵ En el análisis de Boltanski y Chiappello (2002: 162 y ss.) sobre la figura del *manager*, se realiza una atribución de cualidades al personaje.

texto¹³⁶. Este cúmulo de símbolos colectivos proporciona un repertorio de imágenes representativas de la realidad societal (Jäger, 2003: 65), a través de las cuales se interpreta la producción de realidad que realiza el discurso. Son imprescindibles en obras como las de gestión empresarial en que la persuasión es tan evidente. Para el semiólogo, “la sociedad de masas tiende siempre a estereotiparse en torno a sentidos definidos, nombrados, separados” (Barthes, 2003: 431). Aquí hay un posible acceso a la pragmática.

3.3.4. Categorización y clasificación.

Tras establecer (después de trabajar sobre los distintos niveles narrativos) los elementos, el siguiente paso es proceder a reconstruir su lógica combinatoria. Para ello, el proceso debe permitir una categorización de las distintas unidades significativas en una red de relaciones, proporcionando modelos susceptibles de clasificación. Así, “la *categorización* es una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por género (analogía), a través de criterios previamente definidos” (Bardin, 1986: 90). Se debe crear un sistema útil de categorías, en dos etapas: la primera, el inventario, que se consigue al aislar los elementos. La segunda, la clasificación, distribuyendo los elementos e imponiendo una cierta organización.

Las categorías deben crearse por un método de tanteo (*trial and error method*), y sus fuentes serán la teoría y los objetivos de la investigación. Quizá sea excesivo plantearse el hallar la matriz significativa a la que alude Barthes, esto es, una matriz que permita la transformación del texto a través de la permutación de elementos (Barthes, 2003). Pero sí se puede indagar en la búsqueda de un **Armazón Básico** del texto. Sobre este armazón básico, surgirán evidentemente variantes¹³⁷.

¹³⁶ Para Van Dijk, los *topoi* son lugares comunes que actúan como parte de la argumentación básica: “una de las implicaciones discursivas del uso del *topoi* es que, como argumentos estándar, no es necesario defenderlos: son criterios básicos de la argumentación” (Van Dijk, 2003: 68).

¹³⁷ Se pueden aprovechar aportaciones teóricas de autores como Todorov, que distingue dentro del análisis estructural del relato los siguientes aspectos: Lógica de las acciones, relaciones entre personajes, reglas de acción, el tiempo del relato, aspectos del relato tales como la posición del narrador y la

3.3.5. Limitaciones del análisis estructural: crítica.

¿Encaja este análisis estructural del relato dentro de una temática sociológica? En general, las relaciones entre sociología y lenguaje han sido complejas: como señala Beltrán, “lo que a la sociología le interesa en el lenguaje es su palmaria condición de realidad social, no sus aspectos propiamente lingüísticos ni su relevancia para la psicología” (Beltrán, 1991a: 137).

No obstante, el análisis estructural puede ser un método útil siempre que se sea consciente de sus limitaciones. En primer lugar, se debe aplicar a un conjunto de relatos que tengan un verdadero interés sociológico y que a la vez permitan que el método se aplique. En el caso de la literatura *managerial*, es evidente que existe este interés, tal como se ha comentado en la introducción. Según Paul Ricoeur, el análisis estructural puede tener éxito en los casos en que se puedan cumplir varias condiciones: trabajar sobre un corpus constituido, detenido, cerrado; establecer inventarios de elementos y unidades, y colocarlos en relaciones de oposición. En definitiva, poder establecer un álgebra, una combinatoria de esos elementos (Ricoeur, 1973: 89). En el caso del género a estudiar, estas condiciones pueden cumplirse.

Evidentemente, este análisis tiene un número importante de limitaciones, propias de los presupuestos de partida metodológicos de esta corriente. Barthes señala que en el estructuralismo el sistema prevalece sobre el ser de los objetos (Barthes, 1978: 51), y efectivamente, este es el problema: el estructuralismo proporciona una metodología reductora, eficaz para una actividad de taxonomización, pero limitada a la hora de interpretar el texto. El análisis barthesiano de su *Introducción al análisis estructural del relato* (1990, 1974a) puede arrojar un pequeño problema, y es el de implicar un trabajo excesivamente detallado, en el que la precisión del análisis semiológico se imponga sobre la relevancia. Por ello, se debe sortear la formalización irrelevante, trascendiendo el nivel del sintagma, y completando el trabajo con una aproximación desde la

evolución de dicha posición a lo largo del texto, modos del relato, infracciones al orden secuencial del relato, etc. (Todorov, 1974). Todos estos supuestos pueden estar presentes en los textos de gestión.

semántica y la pragmática. Barthes es una referencia válida en el caso de indagar en los aspectos formales (próximos a la semiología), pero por otra parte va a aportar concepciones de gran interés que se acercan a la sociología / lo social, como su noción de mitología o el eje de sistema denotado frente a sistema connotado, que se verá posteriormente.

La crítica que se ha hecho a estos métodos estructurales (y que es aplicable también a los trabajos de Barthes, si bien sus trabajos menos formalistas hacen que no se pierda en la clausura de los signos) se ha centrado en el pansemiologismo que reduce toda la realidad social a códigos¹³⁸, ejerciendo un efecto ideológico¹³⁹. Este exceso no quiere decir que muchas de las realidades estudiadas por los sociólogos admitan una lectura en la que sean signo de otra cosa: lo simbólico enmascara los hechos de estudio. Sin embargo, de ahí a suponer que toda realidad social sea signo y sólo sea susceptible de análisis semiológico, media una gran distancia (Beltrán, 1991b: 40-41).

Otro aspecto criticable es la negación del papel del sujeto en los hechos sociales: éste se encuentra inserto dentro de una red o estructura¹⁴⁰, y, como en el sistema de signos, lo fundamental es su relación respecto al sistema. El objeto de las ciencias humanas es el de “disolver el hombre” (Lévi-Strauss, 2002: 357): el sujeto se reduce a un mero actante, a un signo¹⁴¹. En la elaboración del texto, incluso se sugiere la muerte del autor (Barthes, 1987: 65-71), que queda reducido a ser un agente limitado a gestionar los códigos lingüísticos que le proporciona la sociedad. Se obvia la dialéctica siempre presente en el devenir social, y la continua negociación del significado entre los actores y grupos. La formalización desplaza al sujeto y también a la historia.

¹³⁸ Desde el marxismo situacionista, Debord criticaba que “el estructuralismo es el pensamiento garantizado por el Estado que piensa las actuales condiciones de la “comunicación” como si fueran un absoluto. Su forma de estudiar el código de los mensajes en cuanto tal no es sino el producto y el reconocimiento de una sociedad en la cual la comunicación existe bajo la forma de una cascada de señales jerarquizadas” (Debord, 2000: 164). Desde un marxismo más tradicional, recibe también las críticas de Lefebvre (1975).

¹³⁹ Bourdieu señala que la lingüística estructural ejercía un efecto ideológico, separando el instrumento lingüístico de las condiciones sociales de producción y utilización del discurso (Bourdieu, 1985: 7).

¹⁴⁰ Pasa a ser depositario de “prácticas sociales” (Althusser), o un inconsciente reducido a máquina simbólica (Lacan).

¹⁴¹ Para Narciso Pizarro, esta semiología del relato coincide en sus planteamientos con una sociología de carácter funcionalista, en la que la unidad de análisis sería el acto-unidad (unity-act). Este acto-unidad vincularía al actor a las orientaciones (normativas) de la acción que definen los fines y los medios de las mismas, definidos a su vez por los valores (Pizarro, 1979: 85).

En el estructuralismo, como hace Saussure en su formulación del análisis lingüístico, se da prioridad de los elementos sincrónicos frente a los diacrónicos. Esto no quiere decir que el estructuralismo niegue la historia, simplemente la desplaza fuera del análisis. Lo importante son las relaciones dentro de un sistema, el conjunto de diferencias y oposiciones entre términos y signos: “percibimos diferencias y, gracias a esta percepción, el mundo “toma forma” ante nosotros y para nosotros” (Greimas, 1973: 28). El sistema es un sistema cerrado, donde se clausura el objeto¹⁴². En el caso del texto, “...las denominaciones contenidas en el texto son determinadas por las definiciones que se hayan presentes en él y únicamente por ellas, de tal suerte que el texto constituye un microuniverso semántico cerrado sobre sí mismo” (Greimas, 1973: 142). Existe un cierre, una codificación del sentido: la finalidad de la organización es señalar cómo se organiza el mismo. Esto supone que el relato queda aislado de la sociedad y los sujetos. Centrado como está en las relaciones y la estructura, el método de análisis estructural olvida realizar la interpretación de los signos. Como señala Ricoeur, “el lenguaje ya no aparece como la mediación entre mentes y cosas. Constituye un mundo en sí mismo, dentro del cual cada elemento sólo se refiere a elementos del mismo sistema, gracias a la interacción de oposiciones y diferencias constitutivas del sistema. En pocas palabras, el lenguaje ya no es tratado como “una forma de vida”, como diría Wittgenstein, sino como un sistema autosuficiente de relaciones internas. En este punto extremo, el lenguaje como discurso ha desaparecido” (Ricoeur, 1995: 20)¹⁴³.

Estas limitaciones del estructuralismo son importantes: no obstante, el plano temático-estructural es sólo uno de los planos del discurso, y requiere ser completado con otras aproximaciones que se expondrán a continuación.

¹⁴² Kristeva lo define de forma significativa: “El círculo se cierra: la concepción de la lengua como signo se extiende sobre toda actividad translingüística, la organiza dentro de sus esquemas y según sus reglas, y refleja toda práctica ordenada como una *estructura* (“una entidad autónoma con dependencias internas”) dependiente de la comunicación denotativa verbal” (Kristeva, 1978: 77-78).

¹⁴³ Se recomienda también leer la crítica que Ricoeur realiza a la narratología estructural en su obra *Tiempo y narración II* (Ricoeur, 1987).

3.4. *Análisis semántico-pragmático.*

3.4.1. *Introducción.*

Hasta el momento, el análisis del texto se ha centrado exclusivamente en la organización del relato y las combinaciones entre sus elementos (relaciones): esto es, en las propiedades internas del discurso. Descronologizado el relato, se ha dividido, ordenado y clasificado en esquemas. Se ha descifrado su lógica pero, como dice Voloshinov, “la modalidad temático-analítica sólo puede tener un desarrollo más o menos extenso y sustantivo en un contexto autorial algo racionalista y dogmático...” (Voloshinov, 1992: 173). A partir de ahora, se debe trascender esta visión monológica poniendo el discurso en relación con el contexto social en el que se despliega. Los enunciados, hasta ahora estudiados como significantes, tienen también significado, el cual está marcado por lo social. El plano lógico-formal debe ser completado por uno de carácter semántico-pragmático.

Cada individuo, en principio, parece afrontar individualmente su relación con los signos, a través de interacciones discursivas. Sin embargo, las interpretaciones que esos individuos hacen de los signos no van a ser individuales, sino que estarán mediadas por la realidad social. La comunicación entre los diferentes miembros de una comunidad se realiza a través de sistemas de signos, de los cuales el lenguaje es el más importante. Éste es una “cosa social”, es el principal instrumento de comunicación y fundamental por su condición de simbolizador universal (Beltrán, 1991a: 137). Creado socialmente, el lenguaje se impone al individuo: no sólo filtra su percepción, también produce su pensamiento y construye su conocimiento del mundo (Beltrán, 1991a: 143). El significado de las palabras es atribuido a partir de las interpretaciones dominantes en la sociedad. Los fenómenos discursivos son sociales: cuando la gente habla, escucha, escribe o lee, lo hacen de una manera que está determinada por la sociedad y que tiene efectos sobre la misma (Fairclough, 1990: 23).

Pero no siempre todos los símbolos significan lo mismo. Existen en todas las sociedades una heterogeneidad en el uso de la lengua, que varía no sólo por cuestiones especiales o temporales; también varía en función del contexto (estilísticamente) o por diferencias sociales (hablas estratificadas). Es un lenguaje vivo. Por tanto, el discurso se abre a distintas interpretaciones, marcadas por la posición en la que se encuentren los actores sociales en la estructura social. La labor del investigador del discurso debe ser la de decodificar estos símbolos sobre los que no se ha alcanzado un consenso total.

3.4.2. *El Mito.*

Para exponer de forma más clara cómo el análisis temático-estructural debe ser completado con una aproximación desde la semántica y la pragmática, voy a poner las Mitologías como un ejemplo de la intención que persigue esta investigación. Al leer un texto, se localizan determinados símbolos que aluden a un aspecto de la realidad social. Esos símbolos pueden estar organizados en forma de diversas figuras. Una de ellas es la Mitología.

Un mito es una representación colectiva en la que se reflejan determinadas prácticas y funciones sociales, y que se plasma en una narración. Estos relatos suelen tener un fundamento histórico-real, y recogen un acto fundacional de la sociedad o la aparición de una regla o una costumbre. El mito, al ser narrado, se puede concebir como un sistema semiológico. El antropólogo Pierre Maranda lo entiende así: “El mito es una narración dramática, oral o escrita, que emerge a partir de los cimientos semióticos de una sociedad. Es, por tanto, la realización implícita de una matriz lista para la construcción de significados, y como tal, se oculta tras una gran variedad de géneros: es una manifestación de la ideología (y por tanto, un medio para acceder a ella), genera toda clase de discursos semióticos en el arte, la política, la literatura, los rituales, los juegos, la ciencia, etc...” (Maranda, 1999: 225). La Mitología es un sistema construido a partir de un conjunto de mitos, y se encuentra más allá de la historia.

El enfoque estructural, antes analizado, ha prestado atención a esta cuestión desde dos ángulos diferentes. Por un lado, el antropólogo Lévi-Strauss se ha centrado en las mitologías presentes en las sociedades “primitivas”, concibiéndolas como sistemas de significación cerrados (mitemas) que están presentes de una manera u otra en todas las culturas¹⁴⁴. Son grandes relatos que articulan la sociedad y explican, de una u otra manera, el origen de la misma¹⁴⁵. Por otro lado, está la aproximación del primer Roland Barthes, que se centra en la mitología de las sociedades actuales. Los mitos no son sólo propios de las sociedades “primitivas”, también están presentes en la cultura burguesa, aunque no conforman grandes relatos estructurales sino, más bien, un corpus de discursos (Barthes, 1987: 83-84).

Para Barthes, la vida cotidiana se perciben conjuntos de signos y símbolos que, pese a su aparente naturalidad, son realmente ideológicos: a la manera de un reflejo invertido, presentan lo social como natural. A estos signos, estructurados en discursos, los denomina **Mitos**. Estos operan como estructuras organizativas intersubjetivas de significación, que se organizan, a su vez, en lo que se podría denominar una mitología o ideología (Vázquez y Aldea, 1991: 15). Ejercen su función simbólica mediante el instrumento específico del relato (Ricoeur, 1969: 459). Los hechos sociales se pueden interpretar como un sistema de valores que, sin ser una narración en sentido estricto, también circunscriben un lenguaje que naturaliza, saca de la historia y convierte en mágicas (míticas) las representaciones cotidianas modernas (Alonso, 1998: 161). Un determinado signo puede tener asociados distintos significados sociales, a un mismo significante. Se ha tratado de imponer un consenso sobre el significado, pero ese acuerdo no se ha alcanzado. Se convierte entonces en impuesto, y al ser dictado por la

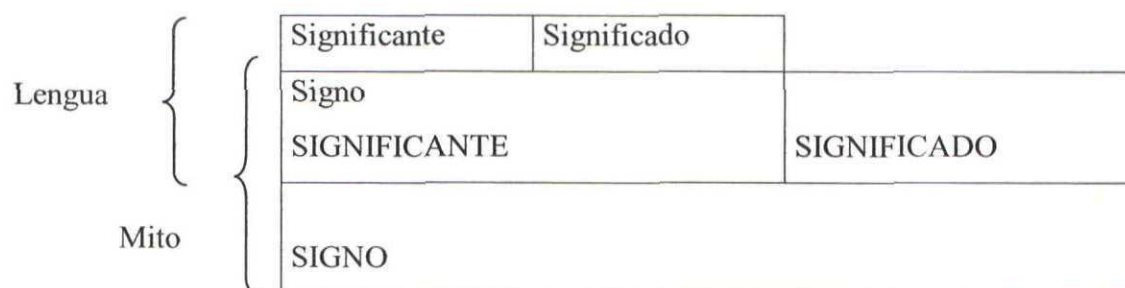
¹⁴⁴ La mitología tiene para Lévi-Strauss dos características. Es estática, pues “...encontramos los mismos elementos mitológicos combinados de infinitas maneras, pero en un sistema cerrado, por contraposición a la historia, que, evidentemente, es un sistema abierto” (Lévi-Strauss, 1987: 63); en segundo lugar, las mitologías existen en todas las culturas: “... las historias de carácter mitológico son, o lo parecen, arbitrarias, sin significado, absurdas, pero a pesar de todo diríase que reaparece un poco en todas partes” (Lévi-Strauss, 1987: 30). Trata de reducirlos a un tema con variaciones. Lévi-Strauss, que tiene como objetivo no mostrar cómo piensan los hombres en los mitos, sino cómo los mitos se piensan en los hombres (1982: 21), indagará en los códigos buscando las reglas de traducibilidad recíproca de varios mitos.

¹⁴⁵ Greimas, siguiendo a Lévi-Strauss, se aproxima a los componentes semióticos del mito como gran relato estructural, descomponiéndolos en armadura, mensaje y código (Greimas, 1973).

autoridad o el poder dominante parece convertirse en su significado “natural”: es decir, en mito.

La Mitología, así, tiene como función integrar al individuo en un determinado orden simbólico a través de la imposición de unos significados. En un nivel manifiesto, éstos pasarán a formar parte de la ideología dominante. Sin embargo, a nivel latente el signo adquirirá una condición polisémica, al quedar abierto a interpretaciones desde otras posiciones sociales.

Barthes explica el mito a partir del signo. Desde el punto de vista formal de la semiología, el signo es un sistema formal compuesto de significante y significado. El mito es un sistema semiológico en el que el signo actúa como significante, agrupando objeto e imagen; más allá del mismo, existiría un significado oculto, latente (Barthes, 2000: 203-206). Esquemáticamente, se representaría de la siguiente forma¹⁴⁶:



El mito, como signo que es, también está compuesto de significado y significante, pero respecto a la lengua es un sistema secundario. Lo que era signo en el sistema primario (el de la lengua) es aquí un significante. El mito representa, así, una deformación¹⁴⁷: enmascara al signo, y “cuando más mítica es la función (...), más enmascara al signo...” (Barthes, 2003: 303). La característica esencial del mito es la unión entre la palabra y el sentido ideológico concreto que, por una parte, determina la evolución de las representaciones mitológicas, y, por otra, la percepción específica de formas lingüísticas, significaciones y combinaciones estilísticas. Representa un sistema dual: por una parte, es un sistema denotado, esto es, que como signo hace referencia a un

¹⁴⁶ Este cuadro aparece en su obra *Mitologías* (Barthes, 2000: 206).

¹⁴⁷ Barthes indica que el mito desplaza de nivel el sistema formal de las primeras significaciones, en una relación de deformación con el sentido que admite varias lecturas (Barthes, 2000: 206).

objeto o *denotatum* que indica o anuncia. Por otro lado, es un sistema connotado, que sugiere un valor secundario, que se relaciona como signo con otro objeto, con otro significado.

También tiene a su cargo fundamentar como naturaleza la historia y como eternidad la contingencia (Barthes, 2000: 237); por ello, presenta lo social como natural, es así un reflejo invertido de la realidad. Si el mito garantiza la permanencia de la totalidad del orden cósmico en torno al orden que la sociedad ya ha realizado de hecho en el interior de sus fronteras (Debord, 2000: 119), entonces es imprescindible descifrar ese mito, proceder a su des-mixtificación¹⁴⁸ para que pueda ser comprendido. Su estudio tiene como objetivo su desciframiento, y se debe hacer desde una visión interpretativa o hermenéutica. La interpretación tiene como objetivo decodificar el símbolo, traer a la superficie su sentido oculto: esta será la base del trabajo, profundizar en la connotación, des-ocultar significados latentes. El sociólogo, por analogía, actuará así como un *cazador de mitos* (Elias, 1995: 62). Aquí está el principal mérito de la aproximación del Barthes pre-cientifista: va más allá de la narración tratando de descubrir lo latente, lo connotado del mensaje. Hay un componente sociológico en la aproximación a la comunicación, al signo. La literatura de masas, y entre ellas la gerencial, tiene una eficacia de persuasión semejante a reproducciones mitológicas compartidas.

Las lecturas del mito se pueden realizar desde la semiología o desde una aproximación hermenéutica, que aquí se denominará semántica y pragmática. Pero la semiología lo define no por el objeto de su mensaje sino por la forma en que se profiere (Barthes, 2000: 199): es decir, por sus límites formales. Barthes se queda en el nivel de las formas incluso en su época menos formalista; posteriormente, propondrá directamente sustituir el desciframiento del Mito por el del Signo¹⁴⁹, abandonando lo social para irse a lo semiótico. Se preferirá así una aproximación semántica, que permita profundizar en el mensaje, trascender el formalismo y permitir el desvelamiento de aquellos elementos

¹⁴⁸ La corriente del Análisis Crítico del Discurso (ACD) asume que uno de sus objetivos consiste en “desmitificar los discursos”, mediante un descifrado de las ideologías presentes en los mismos (Wodak y Meyer, 2003). Eco, al investigar los símbolos de la cultura de masas, cree que se debe realizar el siguiente procedimiento: una investigación sobre los objetivos que encarna la imagen (*aquello que está más allá de la imagen*); por otro, un proceso de *desmistificación* consistente en identificar *aquello que está en la imagen misma*, no solamente las exigencias inconscientes que la han promovido, sino una persuasión oculta motivada por fines económicos determinados (Eco, 1985: 245).

¹⁴⁹ Barthes, años más tarde, propondrá sustituir la Mitoclastia por una Semioclastia, en la que el estudio del mito se deja de lado para acercarse al lenguaje, la fraseología o el idiolecto (Barthes, 1987: 86).

que puedan constituirse dentro de una dicotomía de lo sagrado / profano (Eliade, 1967) si procediese. Se seguirá la aproximación barthesiana porque va a dar una base para esa interpretación posterior, pero es necesario completarla a través de su conexión con los contextos. Al estudiar la literatura del *management* se realiza una aproximación a un campo en el que existe una síntesis de contextos, en los que determinadas proyecciones discursivas se manifiestan en un mismo plano.

Las Mitologías son construcciones sociales, y es necesario sobrepasar el nivel formal con una apertura a lo social, que se manifiesta en el entrelazamiento de los planos semántico y pragmático en una sociohermenéutica.

3.4.3. *La apertura a lo social.*

Existen numerosas aproximaciones teóricas al concepto de semántica. Si se sigue la distinción de Paul Ricoeur, la semiótica se centra en las relaciones intralingüísticas, manteniéndose en la clausura del mundo de los signos; se centra así en la lógica del sistema. La semántica se ocupa de la relación del signo con las cosas denotadas (la relación entre la lengua y el mundo) (Ricoeur, 1977: 117). La semántica es una ciencia del significado (Ullmann, 1972), que hace referencia al símbolo. Los símbolos se pueden definir como esquemas de clasificación que las sociedades utilizan para construir un universo inteligible: rompen el código cerrado del signo y realizan una apertura al mundo social. Hace referencia a otro signo¹⁵⁰. También pueden ser comprendidos como estrategias para captar situaciones (Geertz, 1973: 129). El objeto de la semántica es el de poner en relación la constitución interna del sentido con el objetivo trascendente de la referencia (Ricoeur, 1977: 326). Se trata de abandonar el sistema cerrado de los signos para alcanzar el mundo. Hay que estudiar el sentido de las unidades lingüísticas en el nivel del significado, para averiguar de dónde surge la verosimilitud de las argumentaciones o la construcción de las identidades.

¹⁵⁰ Paul Ricoeur lo expresa del siguiente modo: "*Llamo símbolo a toda estructura de significación en que un sentido directo, primario, literal, designa por exceso otro sentido indirecto, secundario, figurado, que no puede ser aprehendido más que a través del primero.* Esta circunscripción de las expresiones de doble sentido constituye propiamente el campo hermenéutico" (Ricoeur, 1973: 17).

El análisis semántico persigue compensar las limitaciones del sintáctico, que se ha quedado en el sistema abstracto de la lengua, prestando atención a la funcionalidad del significado, a la vez que permite el acceso a una dimensión referencial. En el planteamiento aquí expuesto no se hace referencia a ninguna teoría concreta, aunque se tendrán en cuenta argumentos del Círculo de Bajtín (que también será útil en la pragmática). Esta escuela considera al lenguaje como un fenómeno social. El habla concreta expresada en el texto cobrará sentido sólo cuando haga referencia a un determinado contexto y a un juego de acontecimientos que regula la polisemia de los símbolos y los articulan a las acciones (Ortí, 2000).

Semántica y pragmática deben ir unidas. La semántica expresa la relación entre signos y *designata*, entendiéndose que el proceso de constitución de los significados es básicamente social. Por otra parte, la pragmática relaciona signo e intérprete, estando este último mediatizado por lo social. Ambas dimensiones del discurso están, por tanto, entrelazadas. En la lingüística, ambas esferas son distintas, al tener reglas propias internas diferentes¹⁵¹; pero en un análisis del discurso como el que se pretende realizar, centrado en enunciados, es preferible que la aproximación a significado y contexto se haga de forma simultánea. El texto deja de ser autónomo: los símbolos que en él aparecen hacen referencia a elementos que se encuentran en la sociedad, y en el caso de la literatura gerencial, tan identificada con el mundo del trabajo, esta referencia es fundamental.

Las narraciones, entre ellas las presentes en las obras de *management*, cuentan con numerosos elementos simbólicos. Para descifrarlos deben ser primero localizados y, posteriormente, interpretados. Para ello se debe tener en cuenta que muchas de las expresiones presentes en el texto son metáforas; figuras de habla por las que una palabra o expresión que normalmente denota una idea, cosa o acción, pasa a sugerir otra diferente. Las metáforas y otros elementos semánticos (sinonimia, polisemia) sirven para poder releer el texto.

Una vez taxonomizado el relato, se debe proceder a su redesccripción metafórica. Ésta puede entenderse como un desvío en la manifestación discursiva, por el que se procede

¹⁵¹ No obstante, Van Dijk señala que al contar la semántica con términos relativos al hablante y oyente (que pertenecen al campo de la pragmática) como los de verdad y referencia, significa que existen constricciones pragmáticas en la propia semántica (Van Dijk, 1980: 71).

a la sustitución terminológica (más bien, ideológica) a través de criterios de semejanza y correspondencia. La razón de la misma es la analogía que se despliega en un discurso multívoco, plural. Se abandona el nivel manifiesto de la lengua para penetrar en el latente. Los enunciados representan cosas que, a priori, no se leen en la narración. Existen referencias a elementos externos al texto que requieren una desocultación de su significado. Los signos no sólo se refieren a un primer significado, pueden tener varios, con conexiones a una o varias ideas acerca del mundo, y que como se manifestó anteriormente, están mediatizados por la posición social de su intérprete. Surge así la pluralidad en los significados, la polisemia, que "...atestigua el carácter abierto de la textura de la palabra en aquello que tiene muchos sentidos y que puede adquirir otros nuevos" (Ricoeur, 1977: 179). Parece existir una relación directa, como señala Voloshinov, entre ideología y signo: "todo producto *ideológico* posee una significación: representa, reproduce, sustituye algo que se encuentra fuera de él, esto es, aparece como *signo*. Donde no hay signo no hay ideología" (Voloshinov, 1992: 31-32). En el desarrollo cultural de las sociedades capitalistas actuales, los sistemas sémicos de representación están consagrados a un poder estratégico, que dirige una estructura organizadora de la producción, distribución y transmisión de recursos simbólicos, materiales y estructurales (Reck, 2002: 63-66). Estos recursos establecen los medios para la objetivación de formas humanas de vida y trabajo, ejerciendo las representaciones el papel de mixtificaciones, útiles para reproducir la distribución de los recursos y el poder en la sociedad. El discurso, así, se satura de ideología. Más allá de lo denotado, está lo connotado.

De este modo, siguiendo a Voloshinov, a todo signo pueden ser aplicados criterios de una valoración ideológica (mentira, verdad, corrección, justicia, bien, etc.). Los signos, así, están en cierta forma "cargados" de sugerencias afectivas o significativas: devienen así en símbolos. De este modo, el signo se abre a un eje de relaciones con otros signos, y la significación pasa a ser multidimensional. El texto termina por mostrar un universo simbólico polisémico, que debe ser decodificado por el intérprete (el investigador). Cada signo, en su nivel profundo, muestra un sentido social y, a la vez, ideológico. Voloshinov declara que "el área de la ideología coincide con la de los signos. Entre ellos se puede poner un signo de igualdad. Donde hay un signo, hay ideología. *Todo lo*

ideológico posee una significación s  nica” (Voloshinov, 1992: 33). Dentro de una sociedad como la actual, en la que quizá el componente de la imagen es fundamental, el espectáculo o los símbolos tienen para el análisis una importancia especial.

No obstante, por encima de cualquier otro signo, se debe colocar el lenguaje, la palabra, que es la que va a conformar el relato, el texto. *“La palabra es el fenómeno ideológico por excelencia*. Toda la realidad de la palabra se disuelve por completo en su función de ser signo. En la palabra no hay nada que sea indiferente a tal función y que no fuese generado por ella. La palabra es el medio más puro y genuino de la comunicación social” (Voloshinov, 1992: 37). La labor del investigador será, por tanto, la de captar esos elementos ideológicos: sobre los significantes, se expondrán sus significados manifiestos y latentes (ocultos). Debe realizar un verdadero análisis ideológico del discurso (Van Dijk, 2000, 2003).

Se persigue el desentrañamiento del significado, la interpretación de los símbolos. Los mensajes que contienen los textos pueden ser considerados como comunicaciones simbólicas que configuran la realidad social. Estas simbologías son el resultado de procesos sociales: existe una polisemia, una acumulación de sentido, en los términos discursivos, a través de una condensación de diversas significaciones. La fuerza del símbolo radica en su capacidad de abarcar muchas cosas y en su eficacia para ordenar la experiencia (Geertz, 1973: 119). El análisis estructural permite apreciar la estructura en la que las diferentes unidades significativas est  n posicionadas dentro del texto, pero se trata esencialmente de un análisis de formas y relaciones, y la semántica del discurso es, por su propia naturaleza, irreductible a la semiótica (Ricoeur, 1977: 107). Estos análisis formales pretenden definir los principios generales de la estructura literaria, pero no proporcionan interpretaciones de textos concretos. Por este motivo, la intención de esta investigación es la de profundizar en el desentrañamiento del significado de esas figuras y oposiciones que constituyen la sintaxis textual, completando su análisis con la indagación en los significados de estos elementos. Si con el análisis estructural se ha permanecido en el plano de la forma, ahora hay un desplazamiento al plano del contenido, prestando atención a la configuración simbólica del mismo.

El análisis semántico debe prestar atención a los eufemismos, a los “híbridos intencionados”¹⁵², a los discursos “mágicos”¹⁵³, esto es, a aquellos elementos del discurso en los que la metáfora se hace especialmente evidente. Investigar la coherencia del discurso es propiedad de la semántica, pero sobre todo trabajar en los significados ocultos tras los significantes. El signo naturalizado se ha transformado en algo cotidiano y natural que, sin embargo, posee un contenido latente, de carácter ideológico¹⁵⁴. El análisis del discurso debe, así, redescubrir el contenido del mismo. Tras dar cuenta de la lógica del relato, ahora se persigue la comprensión de su simbolismo, que puede estar expresado de múltiples maneras: no sólo metáforas, también es necesario prestar atención a factores emotivos presentes en los significados, relaciones de sinonimia, ambigüedades o cambios semánticos. En definitiva, dar cabida a un análisis que saque a la superficie los elementos retóricos: gran parte del éxito en la difusión de un determinado discurso procede de las estrategias discursivas de credibilidad del mismo, de sus argumentaciones (Plantin, 2002). El éxito de ventas de los libros de gestión hace que este aspecto merezca la mayor atención.

El texto es el mediador y la vía hacia el sentido. Por tanto, es necesario un trabajo de interpretación, que es, en palabras de Ricoeur, “...el trabajo de pensamiento que consiste en descifrar el sentido oculto en el sentido aparente, desplegar los niveles de significación implicados en la significación literal ...” (Ricoeur, 1973: 17), donde la palabra está presente en todo acto de comprensión y en todo acto de interpretación (Voloshinov, 1992: 39). Como señala Pierre Bourdieu, “cada palabra, cada locución puede revestir dos sentidos antagónicos según la manera en que el emisor y el receptor vayan a tomarla” (Bourdieu, 1985: 15): siempre existen al menos dos lecturas, desde el proceso de generación del discurso y desde la recepción del mismo (Verón, 1987: 19-

¹⁵² Se trata de la parodia, un híbrido interlingüístico (Bajtín, 1991: 442).

¹⁵³ Todorov hace referencia a estos discursos: “En la sociedad actual es poco frecuente que se recurra a fórmulas mágicas comparables a estas que acabo de analizar. [...]. Si existe una, bien conocida y repertoriada: el eufemismo. Cuando evitamos llamar la cosa por su nombre dándole otro nombre, más benéfico, tratamos de actuar sobre el delocutario (el referente) a través de un discurso: ahora bien, nosotros vimos que ésta era de la definición misma del discurso mágico” (Todorov, 1991a: 293).

¹⁵⁴ Barthes lo expresa así: “Esta última transformación del signo en función utópica, irreal (...), es, creo, un gran hecho ideológico, sobre todo en nuestra sociedad. El sentido es siempre un hecho de cultura, un producto de la cultura; ahora bien, en nuestra sociedad ese hecho de cultura es incesantemente neutralizado, reconvertido en naturaleza, por la palabra que nos hace creer en una situación puramente transitiva del objeto. Creo que precisamente esta conversión de la cultura en pseudonaturaleza es lo que puede definir la ideología de nuestra sociedad” (Barthes, 1990: 255).

20). El proceso interpretativo debe dar cuenta de estas dobles interpretaciones, contrastándolas. Barthes, en cierto modo, ya había tenido en cuenta esta problemática en su análisis de la denotación y la connotación, pero su connotación no evoca tanto al contexto como a un código textual secundario. Pero se debe ir más allá de los códigos, captando el excedente de sentido (Ricoeur, 1995).

El objeto de este análisis a partir de este punto es apostar por una contextualización sociológica del anterior trabajo semiológico, en forma de análisis sociosemiológico de las prácticas discursivas. Según Van Dijk, la sociología que estudia la elaboración de los textos tiene una tarea específica: mostrar cómo se manifiestan relaciones de poder, jerarquía y fuerza, funciones, papeles, niveles y clases en las posibles estructuras de los textos producidos por individuos, grupos e instituciones. Así, es imprescindible abrir, en el estudio de los textos, una puerta a lo social, situándolos en sus contextos. Esto supone que, necesariamente, se dé entrada a la pragmática (Van Dijk, 1980). El lenguaje es capaz de construir símbolos, abstraídos de la experiencia cotidiana: pero también puede presentarlos como elementos objetivamente reales que los individuos aprehenden (Berger y Luckmann, 1997: 59). Se interpretan unos símbolos compartidos, fruto de procesos sociales que han desembocado en una convergencia real o simulada. Esos modelos de cognición social son la conexión entre texto y contexto.

A través de la decodificación sistemática de los mensajes y de su articulación simbólica, se podrá reconstruir un universo de representaciones y valores sobre el que se articulan los grupos sociales. Se pasa así de la semiología a la sociología a través de la pragmática. A través del estudio de los fenómenos simbólicos presentes en los textos, se accede a cuestiones como la de la utilización de recursos propagandísticos, ideológicos, dentro del contenido del texto. Hay que prestar atención a los conceptos, no sólo su descripción, sino también cómo se realiza desde los textos la prescripción de las acciones. Todo esto desde un análisis necesariamente **informal**, que deriva los temas de forma intuitiva y se centra en los elementos discursivos verdaderamente relevantes para otorgar el sentido al texto.

3.4.4. La pragmática: situar textos en contextos.

La pretensión ahora es analizar las orientaciones de los que enuncian dicho discurso y de los que lo reciben. La captación de este sentido sólo puede realizarse descubriendo los puentes que, desde el texto, se tienden a otros discursos y prácticas interdiscursivas presentes en la sociedad. La pragmática se centra en la relación entre los signos y las personas que los utilizan. Significar es como dirigirse hacia alguien (Wittgenstein, 1988: 319), así, se intenta explicar el funcionamiento de los signos (por qué un individuo utiliza un signo específico, qué circunstancias exigen el uso del mismo, cómo interpretarlo). Esto, aplicado al discurso, trata la cuestión de cómo se produce e interpreta el discurso en una situación específica (Renkema, 1999: 36). En la concepción del análisis del discurso que utilizo en este trabajo, la pragmática está unida, de forma inherente, a la concepción de la semántica, por cuanto la propia redescritión metafórica e interpretación de los símbolos presentes en el texto sólo puede hacerse teniendo como referencia las prácticas sociales externas al texto.

El plano semántico ha permitido profundizar en el significado de las diferentes unidades temáticas, prestando especial atención a símbolos y mitos. El análisis pragmático señala la relación de esos símbolos con el propio contexto social y económico en el que surgen: “...las formas del signo están determinadas ante todo tanto por la organización social de los hombres como por las condiciones más inmediatas de su interacción” (Voloshinov, 1992: 46): el lenguaje está estratificado como lo está la sociedad. Toda formación discursiva termina por depender de unas condiciones de producción específicas (Pêcheux, 1978: 234). Hacer análisis del discurso implica hacer sintaxis y semántica, pero sobre todo hacer pragmática (Brown y Yule, 1993: 47). Se elabora un análisis sociohermenéutico, buscando un modelo de representación y comprensión del texto concreto teniendo en cuenta la influencia de los factores históricos, y la situación que engloba la producción de esos signos: esto es, de su referencia social, su contexto. Los mensajes que conforman el contenido de los textos tienen como objetivo producir un efecto de sentido dentro de una interacción comunicativa. Para que tal efecto se produzca, es imprescindible analizar las condiciones sociales, económicas y culturales en las que tal acción comunicativa se está produciendo.

Texto y contexto están interrelacionados, entrelazados. La realidad principal del lenguaje es la interacción discursiva: la comunicación en este plano no puede ser comprendida y explicada fuera de una situación concreta (Voloshinov, 1992: 132-133). Por tanto, es la palabra, considerada como signo ideológico, el material más idóneo para realizar una orientación fundamental de todo el problema. No importa tanto su pureza semiótica como su omnipresencia social: la palabra penetra en prácticamente toda interacción e interrelación que se lleva a cabo entre los hombres (política, trabajo), poniendo en funcionamiento los innumerables hilos ideológicos que traspasan todas las zonas de la comunicación y siendo por ello principal indicador de las transformaciones sociales (Voloshinov, 1992: 43).

En cada signo ideológico se terminan así por cruzar orientaciones diversas, dando lugar a la polisemia, o a una heteroglosia. La polisemia supone una pluralidad de significados asociados a un significante. Es una condición esencial para la eficacia del lenguaje, por cuanto le proporciona economía y flexibilidad¹⁵⁵. La principal garantía del funcionamiento de esta relación semántica es la influencia del contexto, que dicta el significado atendiendo a la situación en que se produce la significación (Ullmann, 1972). La conciliación entre la polisemia fundamental de la palabra con su unidad significativa es, sin lugar a dudas, el problema principal de la significación, el cual sólo puede resolverse dialécticamente (Voloshinov, 1992: 113). Pertenece a la vez a las esferas semántica y pragmática, y su resolución será resultado de una comprensión del texto como condensación de diferentes voces en el escenario social.

De este modo, se adopta la idea de que la palabra surge dentro de un diálogo, aunque el discurso pueda configurarse como un monólogo que reprima otras voces. Como señala Bajtin, “la palabra nace en el interior del diálogo como su réplica viva, se forma en interacción dialógica con la palabra ajena en el interior del objeto. La palabra concibe su objeto de manera dialogística” (Bajtin, 1991: 97). La concepción bajtiniana supone una superación del cierre que el estructuralismo ejerce sobre el discurso, volviendo a conectar con lo social a través del diálogo, de la interacción discursiva: “la orientación dialogística de la palabra es, seguramente, un fenómeno propio de toda palabra. Es la orientación natural de toda palabra viva. En todas sus vías hacia el objeto, en todas sus

¹⁵⁵ Si no fuese posible atribuir varios sentidos a la palabra, el número de términos lingüísticos necesarios sería enorme.

orientaciones, la palabra se encuentra con la palabra ajena y no puede dejar de entrar en interacción viva, intensa, con ella” (Bajtin, 1991: 96). De ahí que toda interpretación sea, ineludiblemente, una comprensión. En ésta se manifiesta una actuación recíproca entre sujetos reales: el diálogo configura dos actores sociales irreducibles a simples actores soportadores de una función. La comprensión implica la existencia de una respuesta y, de una u otra manera, participa en su generación: el oyente se convierte en hablante (Bajtin, 2003: 257), también el hablante se transmuta en oyente. El diálogo abre vías para que el discurso pueda ser comprendido a través de diferentes ópticas.

El texto debe abrirse a las condiciones textuales del propio producto comunicativo, estableciendo la relación entre el texto en sí con las condiciones de carácter social, cultural e histórico de producción y recepción en las que surge. De este modo, no sólo se realizarán inferencias sobre los contenidos, también se establecerá su relación con las formas históricas de producción en las que se inserta. No se trata por tanto de una pragmática lingüística clásica, centrada en el hablante individual, como de una interpretación referida a los procesos y conflictos sociales reales de la situación histórica que engendra y configura el discurso (Alonso, 1998: 64-65). La conciencia y la unidad de la lengua, presente en el corte sincrónico, es transgredida en el corte diacrónico, es decir, a nivel histórico. A través del análisis pragmático, el eje diacrónico entra en escena y revela la evolución sufrida por los elementos definitorios del texto. En este caso, se deben dejar de lado funciones, personajes y signos narrativos, útiles para la categorización sintáctica pero insuficientes para una comprensión histórica, y dejar paso a nuevas dimensiones. Se trata de un verdadero giro interpretativo, en el que se busca el significado de los textos en las acciones sociales de los sujetos.

El análisis pragmático prestará atención especialmente a tres conceptos: el enunciado, la intertextualidad y el contexto. El **enunciado** es una proposición, compuesta de una o varias frases, que expresa una idea. Su centro organizador se encontrará en el medio social que rodea al individuo. Una característica importante del enunciado es su propiedad de estar destinado a alguien (Bajtin, 1998: 285); corresponde con la concepción dialógica que se está sosteniendo. Los enunciados están llenos de matices dialógicos, y es imposible comprender hasta el final el estilo de los mismos sin tenerlos en cuenta, pues nuestro pensamiento (filosófico, científico, artístico) se origina y forma

en el proceso de interacción y lucha con pensamientos ajenos, lo cual no puede dejar de reflejarse en la forma de expresión verbal del nuestro” (Bajtín, 1998: 282). Así, la palabra ajena es asimilada en el discurso.

Esta concepción del discurso completa las operaciones de resemantización del mismo iniciadas en la etapa anterior, situando las ideologías que sustentan las Mitologías en relación directa con las relaciones sociales que han originado el discurso. El actante es ahora sujeto, desempeñando funciones tanto de hablante como de oyente. La ideología latente se hace manifiesta, y se puede analizar la forma de alcanzar los consensos respecto a los significados¹⁵⁶. El hablante / oyente debe ser concebido como un ideólogo; sus palabras, así, se deben considerar ideologemas, puntos de vista especiales acerca del mundo que pretenden una significación social (Bajtín, 1991: 150). Los ideologemas suponen vías de acceso tanto a otros discursos como al contexto socioeconómico e histórico.

Estas conexiones interdiscursivas llevan a otro concepto de gran interés, el de la **Intertextualidad**. Kristeva ya indicaba que “la acepción de un texto como un ideologema determina la actividad misma de una semiótica que, estudiando el texto, como una intertextualidad lo piensa así en (el texto de) la sociedad y la historia” (Kristeva, 1978: 148). La intertextualidad puede entenderse como el lugar en el que se cruzan y ordenan enunciados que proceden de distintos discursos, evocando la relación de un texto con otros textos (Martínez Fernández, 2001: 37). Ésta se hace presente a través de elementos como la referencia, las presuposiciones e implicaciones y las inferencias, esto es, la relación del texto con otras obras precedentes. Kristeva afirma que todo texto se construye como mosaico de citas, es absorción y transformación de otro texto (Kristeva, 1978: 190). Este concepto es muy útil por cuanto los textos condensan, en su contenido, la imaginaria social de una época y sus contradicciones. El acceder a otros textos permite reconfigurar un marco social en un momento histórico concreto, de forma completa¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Uno de los objetivos de la aproximación hermenéutica en las ciencias sociales es la de servir como contrapunto a las ciencias de la comunicación, a través del análisis de la comunicación desde una perspectiva crítica. Así, podría indagar en las causas que conducen, en la negociación de significados, a consensos no válidos (Bauman, 1978: 241).

¹⁵⁷ El lingüista José Enrique Martínez Fernández retoma la distinción de Segre entre intertextualidad e interdiscursividad. Esta última expone la relación entre el texto y los discursos de la cultura (Martínez

Finalmente, se debe citar el **contexto**. En la clásica obra de Lozano, Abril y Sanmartín, se señala que “el concepto de contexto ha servido tradicionalmente de puente para relacionar las estructuras del lenguaje con las estructuras sociales. [...] Si no se tomase en cuenta, las expresiones lingüísticas adolecerían de una necesaria ambigüedad, cuando no de completa incomprensibilidad” (Lozano, 1993: 43). El contexto es el campo social, organizado en relaciones. Posee un carácter dinámico: es una secuencia de mundos-estados, un transcurso de sucesos (Van Dijk, 1980: 273-274). Abarca el marco socioeconómico y político en el que emerge el discurso, no sólo ese contexto real sino, de forma latente, un conjunto de contextos posibles. La sociología, con la incorporación del contexto, tiene la posibilidad de aproximarse al discurso superando las restricciones micro-sociales a las que, generalmente, ha sido sometida por la corriente que se ha aproximado al análisis de la comunicación, la etnometodología, y acercarse a un concepto de sociohermenéutica más abierto, que desentrañe los orígenes sociales de los discursos y redescubra a los actores sociales activos que los construyen. El investigador se aproxima con una mirada constructiva: narra a la vez que reconstruye lo social, en un proceso reflexivo a la vez que contextual. La relación entre textos *manageriales* y contextos sociales es evidente: por tanto, el análisis pragmático se podrá aplicar de forma fructífera sobre estos textos.

Por otra parte, un conocimiento del campo en profundidad es fundamental al permitir la aproximación al discurso vigente en el mismo, por cuanto se dispone de mayor información relativa a los actores sociales y el espacio histórico en el que se mueven.

En resumen, el objeto del trabajo es la aproximación al discurso desde un plano estructural que debe ser reinterpretado en un nivel social del significado, contextual y connotativo (Alonso, 1998: 225). Como se ha comentado con anterioridad, la pretensión es la de establecer un puente entre el estructuralismo y el pragmatismo. Frente a la atomización y la codificación de otros análisis de contenido, el análisis del discurso propuesto devuelve el uso de la palabra libre y permite el acceso al preconsciente ideológico (Ortí, 2000).

Fernández, 2001: 74), y que puede ser de gran utilidad para comprender el vínculo entre el texto y las prácticas sociales.

CAPÍTULO IV: PLANTEAMIENTOS DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.

4.1. Introducción.

A lo largo de las siguientes páginas, se procederá a la exposición de la estrategia de investigación que se seguirá a lo largo del trabajo. Tras situar el fenómeno de la literatura *managerial* en su contexto histórico, describir sus características y desarrollar los planteamientos metodológicos, se detallarán los pasos en la aplicación de la técnica de análisis del discurso sobre los textos gerenciales.

En la primera parte de la investigación se ha perfilado, de forma detallada, el fenómeno del *managerialismo* y la producción literaria que lo ha acompañado. No se trata de prácticas comunicativas dentro de una organización; tampoco de interacciones en un equipo de trabajo, o de mecanismos de dominación. Se trata de textos de gestión empresarial con forma de libro. Dentro de los mismos, no se van a analizar documentos de trabajo, circulares internas o mensajes corporativos, sino obras publicadas que responden a un género que puede denominarse gerencial, *managerial*, del *management*, o de gestión empresarial. Se debe además distinguirla de otros ejemplos de literatura organizacional, con un criterio de demarcación suficiente que permita distinguir claramente qué tipo de obras pueden adscribirse bajo esta denominación; esto es, qué es un texto *managerial* y qué no lo es. Esta delimitación, más compleja de lo que parece, ya ha sido realizada en el capítulo dedicado a la literatura *managerial* y organizacional.

El planteamiento de partida es el de entender los libros de *management* como un género literario concreto, con sus reglas o regularidades propias y que puede ser estudiado, por tanto, a través de un corpus de obras seleccionado. Sobre estos planteamientos preliminares, el objetivo de la investigación es la de aplicar la técnica del análisis del discurso sobre un conjunto de técnicas seleccionadas (un corpus) y, de ahí, extraer las

conclusiones pertinentes. La propuesta es la **búsqueda de un espacio de encuentro entre el estructuralismo y el pragmatismo.**

4.2. Fases de la investigación.

La investigación constará de tres fases: fase de preanálisis y preparación del corpus; fase de análisis del discurso, y conclusiones. Se adjuntarán dos capítulos adicionales en forma de apéndices: uno dedicado al principal representante de la literatura *managerial*, Peter Drucker, y otro dedicado a la situación de la literatura de gestión en España.

4.2.1. Fase de preanálisis. Preparación del corpus.

La fase de preanálisis supone una aproximación a los textos y una preparación del material para la fase posterior de análisis. Una vez delimitado el objeto de investigación, se determina y procesa el material de base, con el fin de establecer un grupo de fragmentos discursivos básicos sobre los que, posteriormente, se constituye el *corpus* de textos. En muchos análisis, bien sea de contenido o del discurso (por ejemplo, los de artículos en la prensa, como los de Van Dijk (1990 y 1997), se utilizan técnicas de muestreo para confeccionar ese corpus. En esta investigación, no obstante, se ha atendido a otros criterios, que se exponen a continuación.

Para poder afirmar la existencia de un género literario, es necesario partir de un corpus que tenga entidad. Todo género posee un origen a partir del cual empiezan a repetirse ciertos elementos de forma o fondo. Llega un momento en que el investigador percibe, de forma consciente o no, una reiteración que crea en las obras adscritas al género una expectativa. Los mismos títulos muchas veces expresan una relación entre las obras. Lo mismo ocurre con los propios autores que, conocedores de la relación iterativa de

algunas obras, deciden añadir una más al género (esto no significa necesariamente someterse a un paradigma: pueden suprimirse, alterarse o añadirse nuevos elementos (ver Baños Vallejo, 1989: 27-28)). En el caso de la denominada literatura del *management*, esta reiteración es notable (como se explicó anteriormente), y permite la selección de un corpus que servirá de reproducción del género en su conjunto.

La primera tarea, por tanto, es la de realizar dicha selección; y la primera cuestión que se plantea es la de cómo trabajar con él. Para ello, una de las opciones es recurrir a uno de los teóricos que más ha prestado atención al problema del corpus, Roland Barthes. Para el semiólogo francés, el corpus es una colección finita de materiales, determinada previamente por el analista, con cierta (inevitable) arbitrariedad, sobre la cual va a trabajar (Barthes, 1990: 80). Una vez definido el mismo, habrá que atenerse a él rigurosamente; por una parte, no añadirle nada en el curso de la investigación, pero también agotar completamente el análisis; todo hecho incluido en el corpus tiene que ser reencontrado en el sistema (Barthes, 1990: 80). En su elección, Barthes realiza dos recomendaciones generales: por un lado, el corpus tiene que ser lo suficientemente amplio como para suponer, de forma razonable, que sus elementos saturan un sistema complejo de semejanzas y diferencias. Por otra parte, tiene que presentar una homogeneidad, tanto en la sustancia del mismo como en la temporalidad. Por ello, es imprescindible ser muy cuidadoso en la elección de los criterios que lo configuren.

Los semiólogos Clemente y Santalla proponen los siguientes: la exhaustividad en su tratamiento (no selectividad de los textos dentro del corpus); la representatividad de los textos escogidos; la homogeneidad de los mismos; y finalmente, la pertinencia de los textos seleccionados (Clemente y Santalla, 1991: 38-39). En el caso de este trabajo, se ha pretendido realizar una cierta selección en los textos, debido a la necesidad de contar con textos relativamente difundidos y representativos. Esa representatividad implica que los textos del corpus manifiesten todos los tipos de situaciones en los que el sistema se ve inducido a funcionar, esto es, que hagan aparecer la totalidad de los significados (Martinet, 1988: 193).

Para seleccionar el *corpus*, se procederá, con carácter sistemático, a realizar una primera lectura de un conjunto amplio de obras de gestión empresarial. Esta lectura, parcialmente organizada, tendrá un carácter intuitivo, y estará abierta a reflexiones y

diferentes ideas con el único objeto de permitir un encuadre de las obras dentro de un período histórico, además de marcar los objetivos de la investigación. No sólo va a permitir la identificación de las principales temáticas y características de las obras, sino que facilitará también dos procesos paralelos fundamentales:

- Por un lado, la elección documental, que permite la constitución de dicho *corpus*. Esta cuestión es compleja y debe detallarse bien, pues los procesos de constitución del mismo pueden obedecer a diferentes concepciones.
- Por otro lado, la señalización de indicios y elaboración de indicadores, esenciales como criterios de clasificación. Sólo esta primera lectura es suficiente para percibir las regularidades existentes en estas obras, y por tanto la conveniencia de aplicar un análisis estructural. Así, surge un conjunto de delimitaciones, categorizaciones de los diferentes elementos textuales que permitirán una codificación provisional.

4.2.2. *Criterios de constitución del corpus.*

En ese proceso de constitución del corpus, los criterios que se seguirán son los siguientes:

A. Criterio cronológico (poco comprometido).

Es un criterio basado no tanto en el texto como en el contexto, lo que permite comparar los diferentes paradigmas del género *managerial*. Se puede encontrar una notable evolución de las temáticas a lo largo de los años, fruto de la evolución en las formas y modos de producción y comercialización, y de los cambios tanto en la tecnología como en las condiciones marco de la economía capitalista. Así, se pueden distinguir cuatro etapas dentro de ese capitalismo posterior a la Segunda Guerra Mundial, expuestas con anterioridad en el marco histórico, y de las que se hace ahora un breve recordatorio. La primera es la época fordista y keynesiana, que se extendería desde la época de la

postguerra¹⁵⁸ hasta aproximadamente 1973, año de la crisis del Petróleo; no obstante, en este trabajo se marcará la cesura en 1968-1969, fechas en las cuales las temáticas del *management* se transforman, probablemente ante la crisis del modelo industrial fordista (caída de rentabilidad y productividad) y de las políticas económicas keynesianas. Existiría un segundo período en el que la crisis tanto del modelo fordista como del keynesianismo lleva a una profunda reflexión sobre alternativas para salir de la misma. Este período se extendería desde 1968-1969 hasta aproximadamente 1979-1981, años en los que llegan al poder los gobiernos conservadores de Margaret Thatcher y Ronald Reagan. La tercera etapa está marcada por el ajuste económico de los años ochenta, donde la economía postfordista se impone bajo el liderazgo de los gobiernos conservadores: esta es la época de los yuppies, de la consolidación de la literatura *managerial* y de la progresiva implantación de políticas monetarias ortodoxas. Finalmente, el cuarto período correspondería a la década de los noventa: la caída del bloque socialista en el este de Europa permite el desarrollo de una rápida globalización de los mercados y la implantación de modelos de red en las organizaciones empresariales. En cada una de estas épocas hay unos motivos y temas diferenciados, que tienen que ver, de una u otra manera, con su contexto histórico¹⁵⁹.

En el discurrir histórico del discurso empresarial, existen tres momentos en los que esta tesis de investigación se detendrá: en primer lugar, el **discurso de la gran organización**, vigente hasta los años sesenta, en tres vertientes; en segundo lugar, la **reacción frente la crisis** a vueltas con el modelo japonés; y, finalmente, un análisis de los **discursos dominantes desde los años noventa hasta la actualidad**.

B. Criterio geográfico.

Este criterio es preciso explicarlo. Todas las obras seleccionadas en este corpus son obra de autores norteamericanos, excepto *Management by objectives* de John Humble (que es

¹⁵⁸ Aunque evidentemente el fordismo y la producción de masas había comenzado en las primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos.

¹⁵⁹ No obstante, es necesario dejar claro que ese criterio debe ser poco comprometido, en el sentido de que posiblemente existan solapamientos entre las diferentes etapas.

británico)¹⁶⁰. Ello se debe a que, esencialmente, los estudios acerca del *management* han nacido en Estados Unidos, y el proceso de implantación de nuevas formas de gestionar han sido fruto de la expansión de las empresas norteamericanas en el mundo. Por supuesto, existen otros focos de pensamiento de gestión, particularmente en Europa Occidental y Japón: pero la mayor parte de los pensadores de gestión son estadounidenses y la filosofía *managerial* se halla especialmente vinculada a un país donde la tradición empresarial es muy fuerte y existen unos valores (El *sueño americano*) en los que estas teorías pueden encontrar un fuerte arraigo.

C. Autores, temas, popularidad.

La recurrencia temática permite hacer una selección de las obras, atendiendo a factores como los temas tratados, los autores o la popularidad. Por temas tratados se entienden cuestiones como la organización de la empresa, la competencia internacional, la efectividad, etc., que tendrán un tratamiento diferente en las distintas épocas históricas y que normalmente se agrupan en las denominadas modas de gestión. El criterio de autor se basará en la relevancia de las contribuciones de un autor al campo del *management*. No pueden faltar así obras de gurús clásicos como Peter Drucker (al que se consagrará un capítulo completo sobre su trayectoria) o Tom Peters. Los criterios relativos a la popularidad se basarán en la relevancia de estas obras dentro del mundo empresarial: por ejemplo, el número de ventas de sus obras. Este es el caso de best-sellers como *In search of excellence* de Peters y Waterman (1982), o *Reengineering the corporation* de Hammer y Champy (1993), que han vendido millones de ejemplares. Este último criterio es importante, dado que la extraordinaria difusión de estas obras ha sido esencial para la consolidación del discurso empresarial.

¹⁶⁰ Aunque C. K. Prahalad es hindú, la presencia del estadounidense Gary Hamel y el hecho de que trabaje para una consultora como McKinsey permite que se le incluya entre los autores norteamericanos.

D. El espíritu de una época.

Finalmente, se seleccionarán, dentro del corpus, obras que sean representativas del “espíritu de la época”¹⁶¹; esto es, libros cuyos argumentos hayan sido dictados siguiendo las problemáticas empresariales de un momento histórico determinado. Así, se incluirán obras en las que se perciban, a través de los acontecimientos presentes en el contexto sociohistórico: de este modo, cuando se habla de crisis y reacción a la misma, se debe seleccionar alguna obra en la que esa sensación de crisis esté presente (por ejemplo, *Theory Z* de William Ouchi (1981)); si se trata de incertidumbre en el mercado global, entonces se seleccionará *Competing for the future*, de Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994).

4.2.3. Corpus de capítulos.

Sobre el primer corpus de aproximación a la literatura *managerial*, que abarcará cientos de obras y que se incluirá en forma de anexo, se hará una selección de textos a analizar. Sobre el trabajo de estas lecturas se han establecido las conclusiones relativas a las regularidades estructurales existentes en las mismas. Tras estas primeras lecturas, se procede a la selección de un número menor de textos sobre los que se aplica el método de análisis del discurso. Estos textos seleccionados son **secciones o capítulos específicos** de nueve libros, todos ellos best-sellers de gestión. No es un corpus de trabajo demasiado extenso pero sí lo suficientemente representativo: de otro modo, sería una tarea muy difícil de abarcar. Una apreciación importante es que son obras que tratan de cubrir el tema de la gestión en general, aunque hagan hincapié en los recursos humanos o en la estrategia; se han desechado así las obras de marketing por estar excesivamente limitadas a la gestión de los productos y no dar pautas de comportamiento del directivo.

¹⁶¹ En el *Diccionario de Filosofía*, Ferrater Mora señala que el “espíritu de la época” (*Zeitgeist*), como el “perfil de una época”, son expresiones metafóricas que designan determinadas manifestaciones culturales, políticas, artísticas, religiosas de un determinado momento histórico, o determinadas estructuras sociales y económicas. Esta noción fue manejada por Hegel y otros autores románticos (Ferrater Mora, 1979: Tomo II, 1013-1014).

Es imprescindible que de un universo tan amplio se extraiga una muestra. El corpus lo conforman las siguientes obras:

Discurso de la gran corporación.

Alfred P. Sloan Jr.: *My years with General Motors*. 1963. Capítulo XXI: *Personnel and labor relations*.

Douglas McGregor: *The human side of the enterprise*. 1960. Capítulos 3 (*Theory X: the traditional view of direction and control*), 4 (*Theory Y: the integration of individual and organizational goals*) y 10 (*The managerial climate*).

John Humble. *Management by objectives*. 1972. Parte primera: *Avoiding the pitfalls of the MBO*.

El discurso de la crisis: vía japonesa como alternativa y reacción norteamericana.

William Ouchi: *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. 1981. Capítulo 8: *A Z Culture*.

Richard Pascale y Anthony Athos. *The art of japanese management*. 1981. Capítulo 6: *Bridging differences*.

Tom Peters y Robert Waterman Jr.: *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. 1982. Part II: *Towards a new theory*.

El discurso empresarial durante la década de los noventa.

Tom Peters: *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties*. 1992. Capítulos 30 (The trauma of buying into “horizontal”, “whole”, and “learning to learn”), 31 (Trust, respect, and the mindful organization) y 32 (Beyond hierarchy).

Michael Hammer y James Champy: *Reengineering the corporation: a manifesto for a business revolution*. 1993. Capítulos II (*Reengineering: the path to change*) y IV (*The new world of work*).

Gary Hamel y C.K. Prahalad: *Competing for the future*. 1994. Capítulo 12 (*Thinking differently*).

En la mayoría de los casos, el capítulo o capítulos seleccionados representan el *nervio central* de la obra o responde a las conclusiones de la misma. En el caso de Sloan, este autor dedica un capítulo a las relaciones laborales en la empresa General Motors, que se ha considerado de gran interés. En todos los análisis se utilizarán los textos originales en inglés.

4.2.4. Fase de análisis.

Tras esa primera lectura, se pasará a la elaboración del diseño de la investigación. Se procederá en primer lugar a la agrupación de las diferentes obras por época histórica. Esta primera codificación de las obras dará paso a una explotación del material, a través de la administración de las técnicas de análisis del discurso en el corpus seleccionado de

capítulos. Ello permitirá la obtención de unos resultados, que a su vez darán lugar a interpretaciones y las correspondientes conclusiones.

En primer lugar se procederá a estudiar la **estructura del texto**. Cada obra *managerial* será estudiada como un texto independiente, autónomo. Este cierre o clausura va a permitir un análisis del discurso exhaustivo sobre los capítulos seleccionados, como se había señalado en los planteamientos metodológicos.

El objetivo es reconstruir la lógica presente en el texto a través de su estructura, por lo que se deben señalar las grandes unidades significativas existentes dentro de los textos. Se trata de identificar la estructura del texto, esto es, el orden con el que el autor expone su intención en una organización lingüística. Este orden suele (no siempre) dar una idea del sentido del texto. Permite la demarcación de los distintos temas y su comparación: así, se reconstruye el **Armazón del texto**, la secuencia lógica principal que aparece en el discurso, que se tratará de representar en un esquema.

Una vez representado, se procederá a un análisis de los principales segmentos discursivos, con especial atención a diferentes niveles narrativos. En el nivel de las funciones (segmentos de acción), se distinguirán las presentes en los textos, para lo que se intentará reducir el discurso al mínimo argumento. En el nivel de los personajes, se identificarán los que aparecen, tratando de establecer una asociación entre actantes y funciones. Finalmente, al nivel de la narración, el interés estará centrado en el estatuto del narrador y su relación con el mundo que lo rodea, además de la identificación de los *topoi* o lugares comunes (estereotipos culturales) presentes en los textos. El análisis debe centrarse en grandes enunciados temáticos, como escenas, anecdotarios, presentaciones, introducciones o conclusiones. Una vez identificados los elementos presentes en el texto, se intentará organizarlos dentro de un esquema textual y explicar la lógica que les otorga su sentido. Se representará el discurso en su vertiente formal, en forma de ejes o vectores. En esta tarea, la atención se dirigirá siempre a unidades superiores a la de la simple oración: no tanto el párrafo como el fragmento discursivo definido como **tema**.

El análisis estructural debe ir acompañado, simultáneamente, de un **análisis semántico** de los principales elementos significativos y de un **análisis pragmático** que ponga en relación al texto con otros textos y con el propio mundo social.

Se persigue una aproximación a la dimensión simbólica del texto. El objetivo será localizar las estrategias de carácter argumentativo, implicaciones e insinuaciones, giros idiomáticos, referencias, etc., para posteriormente proceder a su **reescritura** a través del uso de metáforas. Se identificarán asimismo los conceptos gramaticales más relevantes. También se prestará atención a figuras retóricas de los textos (tropos), si las hubiera: de énfasis (acentuación, hipérbole); presentación de elementos diferentes (acumulaciones, gradaciones); sustituciones (alusiones, metáforas), oposiciones, y otras, etc. No se puede olvidar tampoco hacer referencia, en su caso, a las figuras que aparecen en la superficie textual. Se tendrán así en cuenta la aparición de diseños gráficos especiales, imágenes y fotografías, iconos, titulares, encabezamientos, etc. Se comprobarán otros recursos susceptibles de utilización en la enunciación, la reformulación y el dialogismo, y se analizará el acento de insistencia (reduplicaciones, estructuras de énfasis). No se atenderá a todas las figuras, únicamente las más relevantes para la captación del sentido del texto: la intención es que predomine la relevancia sobre la precisión.

El relato *managerial* puede ser concebido como una colección de mitologías de la organización, legitimadoras de universos simbólicos que deben ser desentrañados e interpretados. La reescritura del símbolo y el análisis metafórico serán las herramientas utilizadas en este análisis semántico, con el fin de captar lo latente en el texto. Para ello, se seleccionarán algunos de los símbolos que aparecen en el discurso; se estudiarán metáforas y se reescribirán algunas secciones discursivas, buscando una interpretación. También se analizará lo ausente en el texto.

La **dimensión pragmática** de la literatura *managerial* se debe realizar de acuerdo a los conceptos que se manejaron en el planteamiento metodológico, y estará entrelazada con el análisis semántico. Ambas dimensiones responden a un análisis sociohermenéutico, eminentemente sociológico. De este modo, se debe tener presente el análisis del enunciado, la intertextualidad y el contexto. El tratamiento de los enunciados se ceñirá a la búsqueda de huellas “sociales” en los mismos; en ese rastreo de lo social, se analizarán los elementos intertextuales presentes en el texto, esto es, las referencias a

otras obras. Pero, por encima de todo, se describirá el contexto, aunque esta tarea ya se ha desarrollado en el marco histórico del trabajo.

El contexto no sólo sirve para situar el texto dentro de un marco de condiciones socioeconómicas: también comunica el texto con la historia. Esa apertura a lo histórico es fundamental en este trabajo. Cada capítulo de la tesis destinado al análisis de los textos contará con una mirada al contexto que permita situar la obra dentro de un contexto sociohistórico, con el que el discurso tiene una relación directa. Los límites fijados en cada período son en cierto modo arbitrarios, dado que en los discursos no se manifiestan rupturas lineales sino que por lo general hay solapamientos durante un período importante de tiempo. En este caso, será fundamental señalar la profunda relación de la literatura *managerial* con el capitalismo. El discurso presente en los textos *manageriales* va influyendo en una realidad organizativa lo que, posteriormente, tiene como efecto el crear otras condiciones dentro de la organización; pero también puede ser influido por el entorno.

4.2.5. Final del análisis. Literatura *managerial* y sociología.

Tras la aplicación del análisis del discurso, se procederá a reflejar los resultados obtenidos en un conjunto de conclusiones, que recopilarán los principales hallazgos del análisis. El objetivo es definir las principales líneas ideológicas y temáticas presentes en la literatura de gestión, el *discurso del management*.

A continuación, el objetivo de este trabajo es el de exponer una aproximación alternativa a la literatura *managerial*, desde una perspectiva eminentemente sociológica. La pretensión es la de, tal como el sociólogo francés Pierre Bourdieu hace con los espacios sociales de las instituciones académicas francesas (Bourdieu, 1988), el mercado de la vivienda (Bourdieu, 2003a) o el arte (Bourdieu, 2002), reconstruir el campo (*champ*) de la literatura *managerial*. Esta perspectiva, tan sólo un esbozo, se expondrá en el capítulo dedicado a tal efecto.

4.3. Capítulos complementarios.

Después de este análisis pormenorizado del discurso realizado sobre el corpus seleccionado, se ha considerado oportuno incluir dos capítulos complementarios o apéndices sobre dos temas directamente relacionados con la investigación.

El primero de estos capítulos hace una revisión de la obra del teórico del *management* Peter Drucker. Este autor de origen austriaco es reconocido por prácticamente todos los estudiosos de la gestión empresarial como el verdadero creador de la disciplina (Micklethwait y Woolridge, 1998). Su primera obra, *The end of economic man*, data de 1939 y en la actualidad sigue publicando libros relacionados con la literatura *managerial*, del que es sin duda su principal representante. Sus obras, escritas a lo largo de seis décadas, proporcionan una guía de los cambios de paradigma que ha sufrido la filosofía de gestión empresarial. En lugar de recorrer las diferentes escuelas, se intentará comprobar si, dentro de la trayectoria de un solo autor, se detectan cambios en las ideas que rigen su pensamiento de gestión, centrando la atención en tres temas vinculados a su filosofía sociopolítica. Por tanto, el capítulo consagrado a la obra de Drucker se centrará en la evolución del sentido de su discurso.

El segundo capítulo complementario estará dedicado a la teoría de gestión empresarial en España. Siendo una disciplina especialmente vinculada al capitalismo americano, es interesante analizar qué tipo de teoría del *management* se ha desarrollado a nivel nacional. Para ello, se investigará cuáles son las principales obras de gestión escritas por autores españoles, su relevancia y qué temas se tocan.

ANÁLISIS DEL DISCURSO DE LOS TEXTOS DEL CORPUS SELECCIONADO.

Nota introductoria.

A lo largo de la siguiente sección de esta tesis doctoral se expondrán, sucesivamente, los diferentes trabajos de análisis del discurso de textos *manageriales* o de gestión empresarial. Se agruparán por períodos históricos con el fin de extraer conclusiones sobre la evolución que ha experimentado la literatura del *management*. Cada uno de los textos será analizado siguiendo el modelo previamente expuesto tanto en los planteamientos metodológicos como de la estrategia de investigación.

Los textos se organizan así:

Discurso de la gran organización: fragmentos de textos firmados por Alfred P. Sloan, Douglas McGregor y John Humble.

Discurso del desafío japonés y la reacción norteamericana: fragmentos de textos firmados por William Ouchi, Richard Pascale y Anthony Athos, y Tom Peters y Robert Waterman.

Discurso de los años noventa: fragmentos de textos firmados por Tom Peters, Michael Hammer y James Champy, y Gary Hamel y C. K. Prahalad.

Es necesario indicar que, por las propias características no solamente del género, sino también de la propia metodología de investigación (que descansa en el estructuralismo), es más que probable que se encuentre una cierta reiteración en los resultados obtenidos. Esto coincide con las intenciones teóricas de este trabajo, en cuanto se trata de demostrar que la literatura del *management* es un género literario con unas características muy precisas y recurrentes. Sin embargo, puede resultar fatigoso para el

lector, por la repetición continua de información muy similar (y es que, habitualmente, los temas son recurrentes: ver Huczynski, 1993: 59 y ss.). Queda ahí la advertencia.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *MY YEARS WITH GENERAL MOTORS*, DE ALFRED P. SLOAN JR.

5.1. ALFRED P. SLOAN JR.: *MY YEARS WITH GENERAL MOTORS*. 1963.

5.1.1. Introducción.

La biografía del presidente de la General Motors es uno de los libros más representativos de la literatura *managerial* de los años sesenta¹⁶². Es esencialmente una autobiografía laboral, en la que se detallan decisiones de carácter gerencial pero en la que apenas se hace referencia a otras cuestiones, como su vida privada o reflexiones sobre algún otro tema o cuestión. En *My years with General Motors* se expone, desde el punto de vista de Sloan, los retos a los que se enfrentaba la gestión de una empresa tan grande como la General Motors (la mayor empresa privada del mundo en la fecha en que se publicó el libro), en un entorno caracterizado por un capitalismo de grandes corporaciones: el conocido como Nuevo Estado Industrial, gracias a la difundida tesis del economista John Kenneth Galbraith (Galbraith, 1974a). También relata cómo se ha organizado la industria automovilística desde las primeras décadas del siglo XX hasta principios de los años sesenta.

La obra, extremadamente detallada, describe todos los niveles de actividad existentes entonces en la General Motors, desde la producción a la distribución, desde la descentralización hasta las relaciones laborales o el plan de primas. Toca cuestiones como la divisionalización de la compañía o la introducción del *styling* en la producción. Es por tanto una interesante radiografía de la gran empresa industrial, al proporcionar un

¹⁶² A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de Alfred P. Sloan Jr. titulada *My years with General Motors*. Se manejará la edición publicada por Doubleday & Company Inc., New York, 1972 (e. o. de 1963). Existe edición en castellano (titulada *Mis años con General Motors*) editada por la Universidad de Navarra, Pamplona, 1979.

análisis pormenorizado de las estructuras directivas, las formas de organización de la actividad y sobre todo la filosofía de trabajo imperante (los valores, que “emanan” de la dirección) en aquel momento histórico.

My years with General Motors tiene un gran interés por varias razones: es uno de los best-sellers de literatura empresarial de los años sesenta; describe el modelo de empresa dominante durante el período de esplendor del keynesianismo; sigue el modelo de la biografía (en este caso, autobiografía) de directivo, que será imitado posteriormente por otros autores como Lee Iacocca (Iacocca y Novak, 1984), Sir John Harvey-Jones (Harvey-Jones y Masey, 1990) o Jack Welch (Welch y Byrne, 2001); y es quizá la obra *managerial* que mejor refleja los valores empresariales propios de la era de la gran corporación.

5.1.2. La organización de la obra.

La autobiografía del presidente de la compañía General Motors se estructura en forma de libro con veinticuatro capítulos. El libro está dividido en dos partes, dedicando la primera a describir la evolución de la compañía desde su fundación hasta su hegemonía en el mercado del automóvil, y destinando la segunda parte a una reflexión sobre determinadas cuestiones relativas a la actividad de General Motors y su organización.

La primera parte comprende los siguientes capítulos:

1. The great opportunity-I (La gran oportunidad).
2. The great opportunity-II (La gran oportunidad (2)).
3. Concept of the organization (Concepto de la organización).
4. Product policy and its origins (La política comercial y sus orígenes).
5. The “copper-cooled” engine (El motor refrigerado “por cobre”).
6. Stabilization (La estabilización).
7. Co-ordination by committee (Los comités, base de la coordinación).

8. The development of financial controls (El desarrollo de los controles financieros).
9. Transformation of the automobile market (La transformación del mercado del automóvil).
10. Policy creation (La creación de la política).
11. Financial growth (Crecimiento financiero).

Los dos primeros capítulos se centran en la aparición del mercado del automóvil en Estados Unidos a finales del siglo XIX y principios del XX, y la incorporación de Alfred P. Sloan Jr. a la compañía en 1918. Los siguientes capítulos tratan de los avatares de la compañía durante los años siguientes, prestando especial atención no sólo a los desarrollos tecnológicos que permiten el perfeccionamiento del producto, sino sobre todo al surgimiento de una estructura administrativa-burocrática y de gestión de la empresa, que permite su modernización en el sentido que maneja Chandler (1988).

La segunda parte comprende los siguientes capítulos:

12. Evolution of the automobile (Evolución del automóvil).
13. The annual model change (El cambio anual de modelo).
14. The technical staffs (Los staffs especializados).
15. Styling (El styling).
16. Distribution and the dealers (La distribución y sus representantes).
17. GMAC (La General Motors Acceptance Corporation (GMAC)).
18. The corporation overseas (La sociedad en el extranjero).
19. Nonautomotive: Diesel electric locomotives, appliances, aviation (Actividades de la General Motors en otros campos: locomotoras eléctricas Diesel, electrodomésticos y aviación).
20. Contributions to national defense (Contribución de la General Motors a la defensa nacional).
21. Personnel and labor relations (Relaciones laborales y de personal).
22. Incentive compensation (Incentivos monetarios).
23. The management: how it works (La dirección: su funcionamiento).

24. Change and progress (Evolución y progreso).

En esta parte, tras describir la evolución del mercado del automóvil, Sloan centra su atención en las políticas de gestión de la empresa. Así, como en la diversificación de productos, elementos de marketing, relaciones laborales, la internacionalización de la compañía, etc. Junto a estos capítulos hay algunos de interés histórico como es el caso del dedicado a la contribución a la defensa nacional de una empresa como General Motors.

5.1.3. Capítulo seleccionado: Capítulo XXI. *Personnel and labor relations*.

El capítulo seleccionado para la aplicación del análisis del discurso es el número 21, titulado *Personnel and labor relations* (Relaciones laborales y de personal). A lo largo del mismo Alfred Sloan Jr. expone su visión de las relaciones laborales dentro de la General Motors, desde la década de los treinta en que el sindicalismo adquiere relevancia en Estados Unidos, hasta principios de los años sesenta, en que Sloan redacta su autobiografía y en que el pacto keynesiano se encuentra en su esplendor.

5.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE ALFRED P. SLOAN JR.

Antes de comenzar a desbrozar los contenidos del capítulo, es necesario aludir a la organización del mismo. Se trata de un fragmento discursivo continuo, en el que los saltos temáticos fluyen sin rupturas: no existen divisiones significativas dentro del mismo, como subtítulos, de forma que durante las veinte páginas que ocupa el capítulo no se aprecian discontinuidades significativas. El lector se enfrenta a un texto sin iconos, elementos gráficos ni notas de ningún tipo, salvo un cambio de formato de letra que sirve para indicar las cartas y otros documentos externos a su discurso (los ejemplos de intertextualidad).

El texto del capítulo se inicia con el siguiente enunciado:

At the time I write this, it is more than seventeen years since there has been an extended strike over national issues at General Motors. To those of us who recall the violent and crisis-ridden atmosphere of the mid-1930s, or the long ordeal of the great postwar strike of 1945-46, the record of the past seventeen years seems almost incredible. And we have achieved this record without surrendering any of the basic responsibilities of management. It is often argued that we got labor peace only by promoting a contract which stimulates inflation. This is a matter of too great complexity for discussion here, but let me say I do not believe it (Sloan, 1972: 457).

Son varias las cuestiones a las que Sloan alude en estas primeras frases. Para el autor, el acontecimiento significativo en el capítulo de relaciones laborales es el hecho de que no se haya producido una huelga en la empresa en los últimos diecisiete años, y ello sin hacer concesiones excesivas desde la dirección. Esto se considera un éxito en la gestión de la empresa. Esencialmente, establece una comparación entre el momento actual en la misma y épocas anteriores:

- Época anterior: conflictos laborales en dos fases determinadas, la década de los treinta caracterizada por la Gran Depresión, y las huelgas inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Son significativos los términos que utiliza para describir la atmósfera de los años treinta: *violent, crisis-ridden*. Es la época de auge de un cierto sindicalismo reivindicativo en Estados Unidos, país hasta entonces relativamente alejado del conflicto social agudo existente en Europa desde hacía muchas décadas¹⁶³.
- Época posterior: desde 1946 hasta la fecha de redacción del libro, 1963, este período ha estado marcado por la paz laboral. Hay una cesura. Atendiendo al contexto histórico, la razón de tal paz social se debería al pacto keynesiano¹⁶⁴ alcanzado tras el New Deal y el fin de la guerra, junto a la represión de los comunistas¹⁶⁵ y la desmovilización de la clase obrera pese a su sindicación (el fin de las ideologías al que aludía Daniel Bell (1964)). Todo ello habría llevado a un período relativo de estabilidad. Pero Sloan no alude a estas cuestiones, como se verá a lo largo del capítulo.

Sloan indica que esa paz laboral se ha conseguido sin ceder ninguna de las responsabilidades directivas, aunque por parte de “algunos” (*It is often argued*) se le acuse de haber alcanzado esa ausencia de conflicto laboral a través de concesiones

¹⁶³ Aunque en décadas anteriores los sindicatos ya habían hecho acto de presencia, luchando contra la implantación del taylorismo y el control obrero por parte de los empresarios (como indica David Montgomery en su obra *El control obrero en Estados Unidos: estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras*, 1985), el New Deal de Roosevelt supone para algunos autores un apoyo tácito aunque limitado a la actividad de los sindicatos, que multiplican sus afiliados por 4,5 entre 1933 y 1945 (como indican Dunlop y Galenson, 1985: 41).

¹⁶⁴ Como ya se señaló con anterioridad, para el historiador Barrington Moore Jr., el New Deal se establece como una coalición entre dos bloques sociales de Estados Unidos: uno de carácter liberal, formado por las clases trabajadoras urbanas, inmigrantes con derechos políticos recientemente adquiridos e intelectuales; y otro de carácter más conservador, formado por agricultores descontentos y habitantes del sur del país. Los puntos principales en los que se sustentaría este gran pacto serían el apoyo al crecimiento económico (sobre una política económica basada en el impulso a la demanda agregada), un limitado apoyo a los sindicatos e inversión en gastos sociales (en nombre de la igualdad y la paz social). Se preserva la propiedad privada a cambio de un sacrificio por parte de los que más tienen (Moore, 1990: 34-35, 39). La política económica del New Deal se basa en los principios que el economista John Maynard Keynes recoge en su *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, y que tras la Segunda Guerra Mundial se convierte en la doctrina dominante (para conocer mejor la doctrina keynesiana, una buena introducción son los capítulos que Galbraith dedica a la misma (Galbraith, 1983), aunque nada mejor que leer al propio autor (Keynes, 1991)).

¹⁶⁵ Dicha represión se realizaría a través de diversas purgas (como la realizada en el sindicato CIO entre 1946 y 1949, tal como se relata en Montgomery, 1985: 212) culminadas en el período del Comité de Actividades Antinorteamericanas dirigido por el senador McCarthy.

salariales con efectos inflacionistas. El autor niega que tal cosa sea así, mejor dicho, dice que él personalmente no lo cree. Se observa ya en el texto la importancia del narrador como personaje implicado (a fin de cuentas, se trata de una autobiografía, en la que el autor es personaje relevante de hechos de gran interés) y sobre todo como **autoridad**: él no lo cree (*let me say I do not believe it*), él estuvo allí (*those of us who recall*), nosotros logramos, nosotros conseguimos (*we achieved, we got*). Se trata de un discurso de "héroe" (Huczynski, 1993: 53), de interlocutor veraz (Plantin, 2002: 146-147).

También en este primer párrafo se encuentran algunos elementos de gran interés. A nivel estructural, se observan algunas oposiciones fundamentales: huelgas frente a paz laboral; trabajadores (mejor dicho, organizaciones de trabajadores, aunque no se las mencione directamente) frente a gestores, cada uno con unas responsabilidades concretas en la organización. Se aprecia una fractura dentro de la organización, un conflicto¹⁶⁶.

A nivel semántico, está presente una visión del intercambio en la relación laboral: la dirección consigue la paz laboral promoviendo un contrato que estimula la inflación (aunque en el discurso Sloan piense que no es así). Existe también una atribución de valores a la otra parte, la de los trabajadores: parece que el conflicto se soluciona entregando más dinero, lo que implica que el único objeto de las protestas es el de aumento salarial. El trabajador así también buscaría maximizar sus beneficios individuales (es la imagen del *homo oeconomicus*)¹⁶⁷. También se observa la importancia de no perder las responsabilidades de dirección frente a los trabajadores: esto es, de mantener el control sobre el trabajo, presupuesto esencial para una dirección científica del trabajo (Coriat, 1982: 44-46; Marglin, 1977a: 57-58).

Se trata de lo que en esta investigación se denominará una dialéctica del acuerdo, presente en las negociaciones colectivas, por la que las propuestas de ambas partes terminan llevando a un pacto (síntesis), dentro de un espíritu de cooperación (Bendix, 460-462). Desde la pragmática se puede comprobar cómo el texto se abre a lo social (Alonso, 1998). Estas últimas son propias de un contexto de concertación social, de un

¹⁶⁶ Para Gareth Morgan, el conflicto siempre estará, de una forma u otra, presente en las organizaciones, fruto de divergencias de intereses percibidas o reales (Morgan, 1990: 141-142).

¹⁶⁷ El trabajar con la única motivación del dinero es una visión fundamental en el taylorismo (Wren, 1979: 318-323), que se verá contrarrestada posteriormente por otros autores (por ejemplo, Herzberg *et al*, 1959).

marco de relaciones laborales propio de los “treinta años gloriosos” (ver Alonso, 1999, 2001a; Bauman, 2003b). Esencialmente, la idea que subyace, la idea connotada, es que el conflicto social dentro de la empresa se puede resolver mediante una adecuada política de gestión: los problemas sociales son, por tanto, problemas de gestión¹⁶⁸. Se trata así de una visión eminentemente tecnocrática, propia de la sociedad programada de la época (Touraine, 1973).

Sin embargo, tal dialéctica del acuerdo no debe mostrarse a nivel simbólico, por parte del narrador, como una lucha entre dos grupos (organizaciones de trabajadores y dirección) de la que se derivan unas concesiones. Como estrategia discursiva, es necesario mostrar una posición de fuerza por parte de la jerarquía que minimice las posibilidades de éxito a través de la presión. Lo primero que hace Sloan, por tanto, es desnivelar las fuerzas en conflicto en su discurso, en el que sus interlocutores pasan a ocupar una posición de inferioridad. Como indica Van Dijk, el discurso pone énfasis en los aspectos positivos de uno y los negativos de los otros (Van Dijk, 2003: 75). Así, indica lo siguiente:

Before taking up our relations with labor organizations, I think it is appropriate to remind the reader that many of our personnel policies exist independently of collective bargaining (Sloan, 1972: 457).

Esto es, el éxito de la dirección de General Motors (GM) en mantener la paz laboral no tiene que ver necesariamente con la negociación colectiva: a nivel global, su política de personal es independiente de dicha negociación. Además, de sus 635.000 trabajadores, de los que 160.000 son asalariados, Sloan señala que *very few of the latter are represented by labor organizations* (Sloan, 1972: 457), esto es, muy pocos están representados por las organizaciones laborales (sindicatos). La mayoría de las grandes ventajas y derechos sociales que la empresa otorga a los trabajadores se deben a iniciativas que parten de la propia dirección de la empresa¹⁶⁹:

¹⁶⁸ Este es uno de los principales presupuestos de un pensamiento tecnocrático (ver Meynaud, 1968; Armytage, 1970; García Pelayo, 1982; Roszak, 1984).

¹⁶⁹ Algo propio de un determinado escenario, el de la maduración del fordismo y el pacto keynesiano (Bendix, 1966; Wren, 1979; Friedmann, 1961).

In addition, our approximately 350,000 union members receive a large number of benefits which are not mentioned in the contract and which, in some cases, were being provided by the corporation before modern industrial labor organizations came on the scene (Sloan, 1972: 457).

Según Sloan, desde principios de los años veinte se proporcionaban estos servicios, antes de la implosión del sindicalismo¹⁷⁰ tras la crisis económica de 1929 y el New Deal. Esto es, las instalaciones recreativas, los programas de formación profesional, las cafeterías y el servicio médico eran fruto de concesiones por parte de la dirección desligadas de la presión. Se describen también planes de ahorro e inversión que preceden a la *Social Security Act*; programas voluntarios de seguros de vida; Programas de Ahorro y Compra de Acciones (ver Sloan, 1972: 458). Es cierto que algunos de estos elementos son beneficiosos tanto para empresa como para trabajador, y no tienen por qué ser objeto de conflicto. De este modo, los programas de formación profesional cualifican al trabajador, pero también favorecen la optimización de la mano de obra de la empresa; el servicio médico atiende al trabajador, cuya buena salud es fundamental para realizar sus tareas (Alvesson, 1987). Pero no todo es una cuestión de eficiencia técnico-racional y de control de la fuerza de trabajo en un sentido disciplinar del término (como lo manejaría Foucault (1992)): también es la concesión que necesita realizar la dirección de la empresa, según Gorz, ante un conflicto de carácter laboral, social (Gorz, 1977b). Se omite sin embargo de nuevo la palabra **conflicto**. Para Sloan, los derechos laborales vigentes en GM emanan de iniciativas novedosas, puestas en marcha por el Staff de Personal (equivalente a un actual Departamento de Recursos Humanos). Este Departamento se ocupa no sólo de estos programas de ayuda, también de la contratación y formación de trabajadores. Sloan se muestra especialmente orgulloso de su programa de adiestramiento de capataces, a los que otorga además concesiones salariales que describe de la siguiente forma:

¹⁷⁰ Sobre el fenómeno del sindicalismo y la formación de una clase obrera, existen notabilísimos estudios históricos por parte de autores como Edward P. Thompson (1984, 1989), Eric Hobsbawm (1979, 1987), o Sydney y Beatrice Webb (1990). No obstante, para el caso del sindicalismo norteamericano es preferible recomendar dos obras de gran interés: *El trabajo en el siglo XX*, de John T. Dunlop y Walter Galenson (1985), y *El control obrero en Estados Unidos: estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras*, de David Montgomery (1985).

We have always taken great pains to keep foremen's morale at the highest level. In 1934 foremen were placed on a salary basis, and in 1941 we adopted the rule that their salaries had to be at least 25 per cent higher than the earnings of the highest-paid group of employees under their supervision. In addition, our foremen, who constitute our first line of supervision, have been getting overtime allowances since the early days of World War II –though the Federal Wage and Hour Law does not require the payment of overtime to supervisors. But perhaps the most important reason for the high morale of our foremen is the solid support we have given them on matters of discipline and work standards. They know that they are considered members of management (Sloan, 1972: 459).

En este párrafo se encuentran varios elementos muy significativos. A destacar, sobre todo, la mitología del control y la adhesión, que coincide con las premisas de la teoría organizativa (Burawoy, 1989: 26). Por una parte, el sistema taylorista de producción, como señala Naville (1985) cuenta con un importante componente de control sobre el trabajo, que debe ser vigilado por los capataces a los que en este texto se alude. Por otro lado, es imprescindible lograr la adhesión de estos supervisores de primera línea, lo que se consigue con incentivos por una parte monetarios y por otra “morales”. Ese *solid support* es un elemento fundamental en el trabajo de la organización, son los valores que dan sentido al trabajo (como describirán posteriormente otros autores como Peters y Waterman, 1982). El liderazgo moral es fundamental (Wren, 1979: 344). Más allá de la contratación y formación, el Staff de Personal tiene funciones como cuerpo especializado de consulta o como receptor de las quejas de los trabajadores en la aplicación de las cláusulas de los convenios colectivos. Sloan considera dicho departamento como un servicio que la empresa da a sus trabajadores.

La paz laboral que vive la empresa es fruto de su labor de gestión. Sus funciones van más allá de las negociaciones con los sindicatos, aunque se reconoce que en estas últimas sus responsabilidades son muy importantes:

The responsibilities of the Personnel Staff are, obviously, very grave ones, especially as they relate to our dealings with unions. For in these dealings there is always the

possibility of great damage to the corporation –and of severe suffering to its employees. On the one hand, we must, wherever possible, avoid big strikes, and small ones too. On the other hand, we must not succumb to unreasonable economic demands or surrender the basic responsibilities of management. Avoiding both of these hazards is no easy task. And yet we have, in the past decade and a half, been reasonably successful at doing so (Sloan, 1972: 460).

Se trata básicamente de negociar. No se llevan las posturas al límite, sino que las dos partes ceden: por un lado, la dirección no acepta demandas económicas que perjudiquen la rentabilidad; por otro, tampoco dejan que la situación termine conduciendo a huelgas que lleven a una parálisis de la actividad. Es destacable que los trabajadores son los grandes perjudicados de un mal convenio para la empresa (*severe suffering*).

A nivel estructural, se observan varias cuestiones. Se perfilan unos personajes colectivos¹⁷¹, la dirección (no sólo la alta dirección, también los cuadros), y los trabajadores asalariados. Se revela una demarcación de las funciones de dichos actores: hacerse con el reparto del excedente.

Existen matices semánticos muy interesantes en los enunciados de este párrafo. De este modo, al negociar con los sindicatos se señala expresamente que no deben renunciar (*surrender*) a las funciones de dirección y gestión. El verbo *surrender* tiene otros significados en inglés, como rendirse: es fundamental, en cualquier caso, no ceder esas responsabilidades. Tampoco se debe ceder ante reivindicaciones económicas exageradas (*unreasonable*), estableciendo que, desde las organizaciones de trabajadores, tales reivindicaciones son frecuentes. Lo llamativo del argumento de Sloan es el diferente grado de importancia que concede a las alternativas de la negociación:

*On the one hand, we must, **wherever possible**, avoid big strikes, and small ones too.*

*On the other hand, we **must not succumb** to unreasonable economic demands or **surrender** the basic responsibilities of management.*

Se debe, **si es posible**, evitar las huelgas. No se debe sucumbir ante las demandas económicas exageradas, ni ceder las prerrogativas de dirección; pero aquí no se concede

¹⁷¹ Sloan cree firmemente en la dirección a través de un equipo, si bien siempre parece conservar la última palabra (Sloan, 1971: 188).

la posibilidad, simplemente **no se debe** (orden taxativa). Por tanto, ante la disyuntiva, la dirección, como señala Braverman, debe por encima de todo mantener el control sobre las decisiones (Braverman, 1974: 107), aunque ello conlleve la ruptura de las negociaciones entre las partes.

Para Sloan, la posibilidad de que las relaciones con las organizaciones laborales tuviesen un carácter operativo eran, al principio, remotas, especialmente tras la huelga de 1946¹⁷². Se establece una situación de partida difícil en 1946: los sindicatos son hostiles y poderosos; la inflación lleva a que estos presionen para no perder poder adquisitivo (Sloan, 1972: 460).

El sindicato United Automobile Workers (UAW) contaba con casi un millón de afiliados; sus dirigentes eran hostiles a la empresa privada; rivalizaban con otros sindicatos en su activismo. Contaba además con el apoyo de los políticos, que apoyaron a los sindicatos durante las huelgas de 1937 y 1945-1946 pese a las sentencias del Tribunal Supremo a favor de la empresa. En la huelga de 1937¹⁷³, el presidente Roosevelt, el secretario de trabajo Frances Perkins y el gobernador de Michigan Frank Murphy presionaron a la dirección y a Sloan para negociar y ceder. El presidente Truman también presionó en la de 1946 para que la empresa cediera: no lo hizo, aunque Sloan atribuyese la duración de la huelga al apoyo implícito que lo sindicatos obtuvieron del gobierno (Sloan, 1972: 460).

Se vuelven a encontrar nuevas oposiciones estructurales, como la de políticos frente a gestores y frente a justicia. Se pueden establecer disyuntivas en los procesos negociadores:

- Situación 1: Huelga de trabajadores → Resistencia de la dirección de GM → Intervención del gobierno (presión) → Dirección GM cede → Derrota dirección GM.

¹⁷² En esta huelga, según los datos que maneja Montgomery, participaron 4,6 millones de trabajadores (Montgomery, 1985: 207).

¹⁷³ Debida a una recesión económica que provocó una crisis en la política de Roosevelt (para ampliar esta cuestión, se recomienda la consulta de la obra de Montgomery, 1985: 202-204).

- Situación 2: Huelga de trabajadores → Resistencia de la dirección de GM → Intervención del gobierno (presión) → Dirección GM no cede → Victoria dirección GM.

En ambos casos, existe un matiz semántico que hace pensar en que la intervención del gobierno a favor de los sindicatos se considera de alguna forma irresponsable: el gobierno presiona, con absurdas peticiones. En un nivel pragmático, se localizan unos valores sociales y políticos poco comprometidos con la actividad empresarial: el impacto de la Crisis de 1929 es todavía reciente y la intervención estatal sobre la economía ha crecido notablemente (como se describe en Harvey, 1998: 157-159). Es una época de retroceso de las democracias liberales y sobre todo de los mecanismos de mercado libre, ante las políticas económicas nacionalizadoras que pretenden vencer la incertidumbre del libre intercambio. Es la época de surgimiento de un capital monopolista tal como lo definen los economistas Baran y Sweezy, esto es, un capitalismo apoyado y protegido por el Estado (Baran y Sweezy, 1976; Braudel, 1978). De este modo, la gestión de las huelgas se enfrenta a una barrera adicional: la presión del gobierno de la nación, dentro de una política social y económica derivada del New Deal y en la que el *laissez faire* es puesto en cuestión, siendo sustituido por políticas macroeconómicas en las que el gasto público es uno de los pilares básicos. Por otro lado, y como ya se señaló anteriormente en este trabajo de investigación, la estabilidad es imprescindible para desarrollar una producción en serie, como ya señalaron los economistas Michael Piore y Charles Sabel (1990), por cuanto permite contar con la seguridad de que la elevada oferta de productos sea absorbida por la demanda.

Sloan describe detalladamente su gestión de la huelga de 1946 como ejemplo de cómo se debe actuar ante un problema de estas características (Sloan, 1972: 460-463). Esta es la clásica anécdota o ejemplo práctico que define a la propia literatura *managerial* (Boltanski y Chiappello, 2002). El ejemplo se estructura de la siguiente forma:

Ejemplo: protesta por Ley Taft-Hartley¹⁷⁴ en 1947 y reacción de GM.

Visión dirección GM: La dirección de la empresa entiende que ese es un tema político que no tiene que ver con la actividad de la empresa, y no desea un paro laboral que viola el convenio. Así, representa la postura legítima.

Visión sindicatos: Apoyar la huelga al haber sido autorizada por la International Executive Board, violando el convenio. Representan la postura ilegítima.

Acción 1: Paro apoyado por menos del 50% de los trabajadores.

Acción 2: Postura firme de la dirección, con sanciones a algunos empleados.

Acción 3: Sindicatos no recurre al árbitro permanente, negociando con la empresa.

Acción 4: Sindicato reconoce haber violado convenio.

Acción 5: Se rebajan las sanciones por parte de la dirección de la empresa.

Como se puede observar, Sloan distingue entre dos visiones, una legítima y otra ilegítima. La postura legítima es la de la dirección de la empresa, racional y responsable (Anthony, 1977: 260; Alvesson y Willmott, 1992b: 24). Establece una pauta de actuación en la que la empresa debe manifestarse a la vez firme y abierta al diálogo con el sindicato, siempre que éste se retracte de sus errores. De este modo, existe una desigualdad esencial a la hora de presentar esa concertación de intereses y posterior cooperación, y es la de trazar una línea de demarcación entre el agente racional y el irracional, entre lo bueno y lo malo. Es un esquema simplista, pero también seductor (Huczynski, 1993). El cuadro directivo que lee estos ejemplos percibe que debe negociar, pero también que su postura es la racional y no todo es, por tanto, negociable. La racionalidad técnica justifica el poder (Lash y Urry, 1996: 194).

Otra cuestión a resaltar es la de la eliminación de posibles alternativas en las negociaciones. Se da un ejemplo de actuación ante un problema, pero éste se expone en forma de caso y es difícilmente aplicable si surgen variaciones. La secuencia de actuación propuesta será la siguiente:

¹⁷⁴ Sobre esta ley, ver Montgomery, (1985: 208).

Cuadro: Árbol de decisiones de la dirección de GM.



En este cuadro se observan las posibilidades a las que se enfrenta la dirección de General Motors a la hora de afrontar la huelga de los trabajadores de la UAW. Las decisiones situadas a la derecha del gráfico, que representan unas alternativas posibles, no se tienen en cuenta a la hora de elaborar una pauta de actuación por parte de la dirección: es un discurso sin alternativas (Alvesson y Willmott, 1992a).

Los acontecimientos de 1947 señalados con anterioridad supusieron un punto de inflexión en las relaciones laborales dentro de la empresa. Sloan lo señala así:

During the year that followed, our labor relations were dramatically changed for the better. That year saw the defeat and discrediting of the Communist element in the United Automobile Workers and the beginning then of somewhat greater stability in the union's internal affairs (Sloan, 1972: 463).

Indudablemente, el comienzo de la Guerra Fría en 1948 llevó a una importante represión de los afiliados al Partido Comunista¹⁷⁵, uno de los sectores más reivindicativos en la lucha obrera. La reacción conservadora ante la amenaza fue una defensa a ultranza de los valores tradicionales norteamericanos, y evidentemente esto supuso un cierto disciplinamiento de los sindicatos, cuyas pretensiones abandonan toda radicalidad. Son significativos los términos negativos asociados a los comunistas (*defeat, discrediting*). Por encima de todo, la lectura que se debe hacer es que la posición de firmeza de la empresa forzó a los sindicatos a moderar sus reivindicaciones¹⁷⁶.

Sloan pasa a continuación a describir los dos elementos que, a su juicio, han contribuido a estabilizar las relaciones laborales en la empresa. Ambos se encuentran recogidos en el convenio de 1948. El primero es la supresión de las negociaciones económicas anuales, que son sustituidas por acuerdos a más largo plazo. El directivo de la General Motors señala al respecto lo siguiente:

These longer intervals gave the corporation more assurance that it could meet its long-range production schedules; and they also meant an important saving to us in executive man-hours, for labor negotiations have invariably consumed a great deal of the time of the highest officials of the corporation. The longer-term contracts also relieved our employees of their annual concern over the prospects of a strike and enabled them to plan their own affairs with greater confidence (Sloan, 1972: 463).

El autor afirma que la negociación con plazos más largos beneficia por igual a empresa y a trabajadores. En el caso de la empresa, permite la planificación de la producción: este término es esencial para la comprensión de una cierta forma de capitalismo. Se ha abandonado ese capitalismo de pioneros: el de los años cincuenta se fundamenta en la estabilidad de los mercados y el largo plazo (Schumpeter, 1996). El trabajador también se beneficia, puede también hacer planes de futuro. La estabilidad es el paradigma

¹⁷⁵ Se refiere a la purga en la CIO anteriormente comentada.

¹⁷⁶ Los principales sindicatos norteamericanos eran AFL (American Federation of Labor, fundado en 1886) y CIO (Congress of Industrial Organizations, fundado en 1935), fusionados en 1953 (Dunlop y Galenson, 1985: 41-46). Según David Montgomery, AFL-CIO se ha caracterizado desde entonces por su burocratización y conservadurismo moral como sindicato autorizado (y vinculado al Partido Demócrata), lo que ha reducido su papel al de meros negociadores (Montgomery, 1985: 211-213).

esencial que caracteriza el modelo de la gran corporación, visible en otra literatura de la época (por ejemplo, las obras de estrategia empresarial de Igor Ansoff, en los que propone modelos de planificación a largo plazo (Ansoff, 1985)).

El otro elemento que asegura la estabilidad es la fórmula salarial de General Motors, con dos características destacables: una cláusula de revisión, que permite el ajuste del salario a las variaciones del coste de la vida; y un coeficiente anual de mejora que asegura la participación de los empleados en los beneficios derivados del aumento de productividad. El objetivo era la adaptación de los salarios al coste de la vida, en un esfuerzo por mejorar la capacidad adquisitiva de los trabajadores. Sloan vuelve a relatar de forma detallada cómo se llegó a calcular este coeficiente a través de otro ejemplo. En primer lugar, la idea de adecuar los salarios al coste de la vida procede de nuevo de la dirección de General Motors, de forma que se entiende que la dirección se preocupa por las condiciones de vida de sus trabajadores y se implica en mejorar las mismas (Sloan, 1972: 464-470). La secuencia continuaría de la siguiente forma:

- Acción 1: Propuesta en forma de carta¹⁷⁷ de Sloan a Virgil Jordan, presidente del National Conference Board.
- Acción 2: Reacción de Jordan, que manifiesta su pesimismo al respecto. Jordan cree que los sindicatos quieren influir en la determinación salarial.
- Acción 3: Charles E. Wilson, en una convalecencia, hace una propuesta: calcula evolución del coste de la vida atendiendo al IPC y sugiere el “coeficiente anual de mejora”.
- Acción 4: En negociaciones, sindicato presenta reivindicaciones disparatadas.
- Acción 5: La dirección de GM presenta sus propuestas, aceptadas al ser las negociaciones secretas y no públicas.
- Acción 6: Los sindicatos aceptan el acuerdo.

En la secuencia aparecen una serie de temas recurrentes tanto en la anterior como posterior literatura de directivos (Huczynski, 1993: 59 y ss.). Por ejemplo, la épica del

¹⁷⁷ Esta carta es el primer rasgo de intertextualidad presente en el texto de Sloan, y que curiosamente se refiere a un texto del propio Sloan: la carta que dirige a Virgil Jordan el 4 de abril de 1941 sugiriendo la posibilidad de establecer una fórmula salarial relacionada con el índice del coste de la vida.

directivo que es capaz de trabajar en los coeficientes salariales durante una convalecencia hospitalaria. La descalificación hacia los sindicatos continúa: éstos se muestran más cautos al ser la negociación no pública, lo que implica que no necesitan hacer una campaña agresiva que les justifique ante las bases. De nuevo se marca la relación entre dirección de empresa y racionalidad, y sindicatos e irracionalidad (y captación por la política, frente a la neutralidad de la gestión).

In the end, increased efficiency flows not so much from the increased effectiveness of the workers, but primarily from more efficient management and from the investment of additional capital in labor-saving devices. Some union spokesmen talk as though the entire benefits of increased productivity should go to labor. I do not believe that is sound. New machinery costs money and the additional investment must be justified by a return on that investment. An argument could be made that the consumer, and the economy as a whole, would benefit most if productivity increases were applied entirely to the lowering of prices. Ideally that might be a good thing. But since it is in the nature of people to work better with the incentive of an individual or group gain and to want to bargain over it, it is a good thing to have something to bargain over. And so I conclude that the benefits of productivity increases should be apportioned among the consumer (lower prices or better product), labor (higher wages), and the shareholders (return on investment) (Sloan, 1972: 468-469).

Sloan señala claramente una filosofía de trabajo representativa de su momento histórico. Justifica el sistema de organización científica del trabajo: la productividad no aumenta por una mayor preparación y compromiso de los trabajadores, sino de la adecuada gestión por parte de la dirección (ese *management*) y de la inversión tecnológica. Se trata, como señalan algunos autores, la aplicación de la racionalidad instrumental en el mundo del trabajo (Friedmann, 1961; Braverman, 1974; Alvesson, 1987).

Asimismo, el autor describe el reparto del excedente obtenido por los aumentos de productividad, que debe ser repartido entre capital, trabajo y consumidores. Esto es, la cuestión del reparto del excedente se detalla profusamente. Sloan razona que parte de ese excedente debe ir a la mejora salarial, para que el trabajador esté satisfecho y se comprometa más con la empresa. De nuevo aparece la idea de cooperación, de

implicación de los trabajadores (el consentimiento en la producción que señala Burawoy, 1989), lo que se logra a través de incentivos monetarios (equivaldría a una Teoría X, tal como la describe McGregor, 1960).

La fórmula salarial de la General Motors contribuía también, según las palabras de Sloan, a favorecer una cierta igualdad salarial a través del coeficiente de mejora. Su discurso a este respecto es ambiguo: reconoce no saber si el efecto es positivo o no:

Whether this equalitarian effect is something good or bad in the long run, I am not prepared to say. I think it is interesting to observe that the many wage formulas adopted by other unions in imitation of our own program almost invariably tend to preserve this equalizing future (Sloan, 1972: 470).

Lo que sí que deja claro es que los sindicatos han propuesto en otras empresas y sectores esa fórmula salarial, lo que significa que es correcta y justa. De nuevo General Motors se muestra como una compañía innovadora que marca la pauta a seguir al resto de las empresas, ejemplo de corporación (Drucker, 1995). Por otra parte, la idea de la igualdad sintoniza con los valores propios del New Deal y el creciente Estado del Bienestar (Dahrendorf, 1974).

No obstante, Sloan reconoce a continuación que existen problemas a la hora de aplicar el convenio, tales como las resistencias de los trabajadores a su aplicación en épocas de deflación o cesiones ante nuevas presiones sindicales que incorporan esos aumentos salariales al salario base (Sloan, 1972: 470-471).

¿Es la fórmula salarial de la General Motors una fórmula inflacionista? Sobre esta cuestión surgen tres posibles respuestas. La primera indica que sirve para proteger a los trabajadores. La segunda, que son los beneficios adicionales que reciben los trabajadores los que provocan realmente la inflación. Finalmente, la tercera idea que aporta Sloan es que esta fórmula, aunque fuese inflacionista, termina por compensar a la empresa:

There is another factor of importance that must be considered. In discussing the improvement factor, I have said that, in my opinion, it is more of an incentive or a

bonus than it is a improvement factor per se. And from that point of view I think the fact that our workers benefit on a definite and prescribed basis, resulting in an increase in their standard of living, gives us a more sympathetic co-operation in the introduction of labor-saving devices and other improvements that flow from technological progress, which on the whole have a healthy influence on the efficiency of the corporation's operations (Sloan, 1972: 472).

Esto es, quizá se tengan unos costes mayores, pero al menos dentro de la empresa existe una paz laboral que permite incluso la cooperación de los trabajadores. Se han evitado las huelgas y se da paso a una situación descrita en términos muy positivos, como se observa en los verbos y adjetivos con los que la describe: *benefit, increase, sympathetic, improvement, healthy*, todos ellos relacionados con mejora y crecimiento. Otro plan que se discute es el de incluir un subsidio al desempleo, para lo que se adjunta un documento con propuestas aceptadas¹⁷⁸ (que se desechó al crearse uno de carácter estatal fruto de las políticas del New Deal) y un plan destinado a aliviar las dificultades causadas por el carácter cíclico de la producción (Sloan, 1972: 471-472).

No obstante, estas concesiones a los trabajadores no justifican ceder en todo y descuidar la obligada búsqueda de rentabilidad del negocio. De este modo, se explica a continuación cómo otros planes, como la garantía de horas de trabajo y de reparto del mismo, son rechazados. En este caso, los sindicatos ni siquiera aparecen en escena: hay una posibilidad de propuesta de la dirección de la General Motors en favor de la garantía de horas de trabajo. Ante esto el vicepresidente de la compañía, Donaldson Brown, envía un memorándum¹⁷⁹ en el que comenta la imposibilidad de su aplicación práctica, opinión a la que termina por adherirse Sloan pese a su creencia inicial en la necesidad de dar seguridad económica a los trabajadores. Finalmente, formula una opinión¹⁸⁰ sobre hasta dónde es posible llegar con ese tema, expresando la necesidad de conocer las limitaciones de aplicación del subsidio complementario de desempleo

¹⁷⁸ Otro caso de intertextualidad. El documento incluye tres de las ideas, expresadas en forma de enunciados, que se aprobaron por la dirección de GM relativas a la creación de un subsidio de desempleo.

¹⁷⁹ Tercer ejemplo de intertextualidad. Se trata de un memorándum de Donaldson Brown del 18 de julio de 1938, en el que expresa la imposibilidad de garantizar unas horas mínimas, pues se presionaría para que el número de horas trabajadas se estancara en ese nivel.

¹⁸⁰ Esta opinión fue expresada el 15 de mayo de 1946 y constituye un nuevo ejemplo de intertextualidad.

(Sloan, 1972: 472-474). De nuevo el contexto vuelve a influir en la política de gestión, por cuanto una de las principales obsesiones de este directivo es la de que los trabajadores tengan una seguridad económica (la seguridad es el elemento clave, como se puede observar en obras como la de Drucker, 1982). De nuevo la influencia de la Crisis de 1929 se hace sentir en la forma de gestionar las relaciones laborales.

El capítulo concluye con un resumen de la evolución de las relaciones de la dirección con los sindicatos. Para el presidente de la GM, antes de 1933 apenas habían tenido relación con otra cosa que organizaciones gremiales: ese año, el programa de Roosevelt (el New Deal) aporta un contenido más social, al permitir una mayor intervención del Estado en la economía para corregir los “fallos del mercado” (Moore, Jr., 1990). Al mismo tiempo, el sindicalismo crece. Sloan vuelve a establecer una asociación entre una cierta forma de hacer política y la expansión de la reivindicación.

We knew that some political radicals regarded unions as instruments for the attainment of power. But even orthodox “business unionism” seemed to us a potential threat to the prerogatives of management. As a businessman, I was unaccustomed to the whole idea. Our early experiences with the AF of L unions in the automobile industry were unhappy; the chief issue with these unions became organizational. They demanded that they represent all our workers, even those who did not want to be represented by them. Our initial encounter with the CIO was even more unhappy; for that organization attempted to enforce its demands for exclusive recognition by the most terrible acts of violence, and finally seized our properties in the sit-down strikes (Sloan, 1972: 475).

En este párrafo se localizan de nuevo los ejes estructurales de su discurso. En primer lugar, se contraponen las competencias de gestión y dirección del trabajo frente a las protestas de los trabajadores. Hay un cuestionamiento de la naturaleza del sindicato, por cuanto se pone en duda que éste actúe en representación de los trabajadores. ¿Quién es el legítimo representante de los mismos? Los sindicatos además actúan con inusitada

violencia, violando la propiedad privada al ocupar las propiedades de GM, lo que los descalifica definitivamente¹⁸¹.

La preocupación esencial de Sloan, no obstante es que se cuestione la jerarquía y las competencias de la dirección en el trabajo¹⁸²:

What made the prospect seem especially grim in those early years was the persistent union attempt to invade basic management prerogatives. Our rights to determine production schedules, to set work standards, and to discipline workers were all suddenly called into question (Sloan, 1972: 476).

Continúa realizando una defensa a ultranza de los principios del *management* científico, que consagra la separación entre dirección y planificación del trabajo y su ejecución (Taylor, 1953, 1970). La cuestión disciplinaria también es de gran interés. La dirección tiene unas funciones determinadas (*determine, set work standards, discipline*), y los trabajadores, otras (Braverman, 1974: 205-206). La jerarquía y la división del trabajo son los rasgos esenciales de una forma de organización legítima y deben mantenerse¹⁸³ (Urwick, 1977). Finalmente, reconoce que:

So far as our operations are concerned, we have moved to codify certain practices, to discuss workers' grievances with union representatives, and to submit for arbitration the few grievances that remain unsettled. But on the whole, we have retained all the basic powers to manage (Sloan, 1972: 476).

La labor de la dirección ha sido la de codificar ciertas prácticas y solucionar las quejas de los trabajadores. Sobre todo, lo más importante para el autor es que se ha cedido lo

¹⁸¹ Se puede observar que en el discurso de Sloan son los trabajadores los que ejercen la violencia, frente a una burguesía pacífica (lo contrario que en Marx y Engels, 2001).

¹⁸² En realidad, lo que se discute en el texto es dónde descansa la legitimidad en la dirección de la empresa. Sloan se decanta por la dirección, representante de la racionalidad burocrática que ejerce la dominación legítima (Weber, 1969).

¹⁸³ Para Anthony, son los rasgos de una sociedad dividida y no armónica (Anthony, 1977).

menos posible. Los poderes de dirección y gestión se han podido retener¹⁸⁴. El último enunciado resume las principales ideas del capítulo en dos frases:

The issue of unionism at General Motors is long since settled. We have achieved workable relations with all of the unions representing our employees (Sloan, 1972: 476).

De este modo, el autor da por finalizado el problema de las relaciones de personal en la gran compañía automovilística. Las relaciones formales de negociación establecidas, a través de las que se llega a un consenso, han sido la herramienta fundamental. La política de relaciones laborales realizada por la dirección de General Motors, con una participación fundamental de Sloan, ha permitido una evolución en la dinámica de relación entre empresa y sindicatos. Cooperando en una mejora para todos los agentes implicados, pero manteniendo la firmeza ante los abusos y los chantajes de los radicales¹⁸⁵. Así se han evitado las huelgas, en un ejemplo de armonía. Se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

¹⁸⁴ La obsesión de Sloan por retener los poderes de dirección y gestión fue criticada, no obstante, por el gurú de gestión más relevante, Peter Drucker, que acusaba a Sloan de tener poca confianza en sus subordinados y trabajadores (Drucker, 1981: 236)

¹⁸⁵ Se trata de un discurso ideológico en el sentido que maneja Van Dijk (2003).

5.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE ALFRED P. SLOAN, JR.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de Sloan, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso *managerial* típico de los años sesenta. Asimismo, se prestará atención a los principales elementos semánticos y pragmáticos presentes en el texto.

5.3.1. Estructuración del texto.

¿Es posible afirmar que el relato de Sloan contiene una estructura subyacente? Ese es uno de los objetivos de esta investigación, comprobar si su discurso puede reducirse a una trama básica. Lo que sí ha podido ser demostrado durante el análisis del discurso es que existen unas oposiciones estructurales entre términos que van conformando el sentido del texto. Los ejes que estructuran el discurso de Sloan son los siguientes:

Eje 1: Racionalidad vs. Irracionalidad.

Eje 2: Dirección de la empresa vs. Sindicatos.

Eje 3: Conflicto vs. Cooperación.

Eje 4: Responsabilidad de la dirección vs. Irresponsabilidad de los sindicatos.

Eje 5: Concesiones de la empresa vs. Lucha social.

Eje 6: Gestión y dirección racional vs. Mundo de la política.

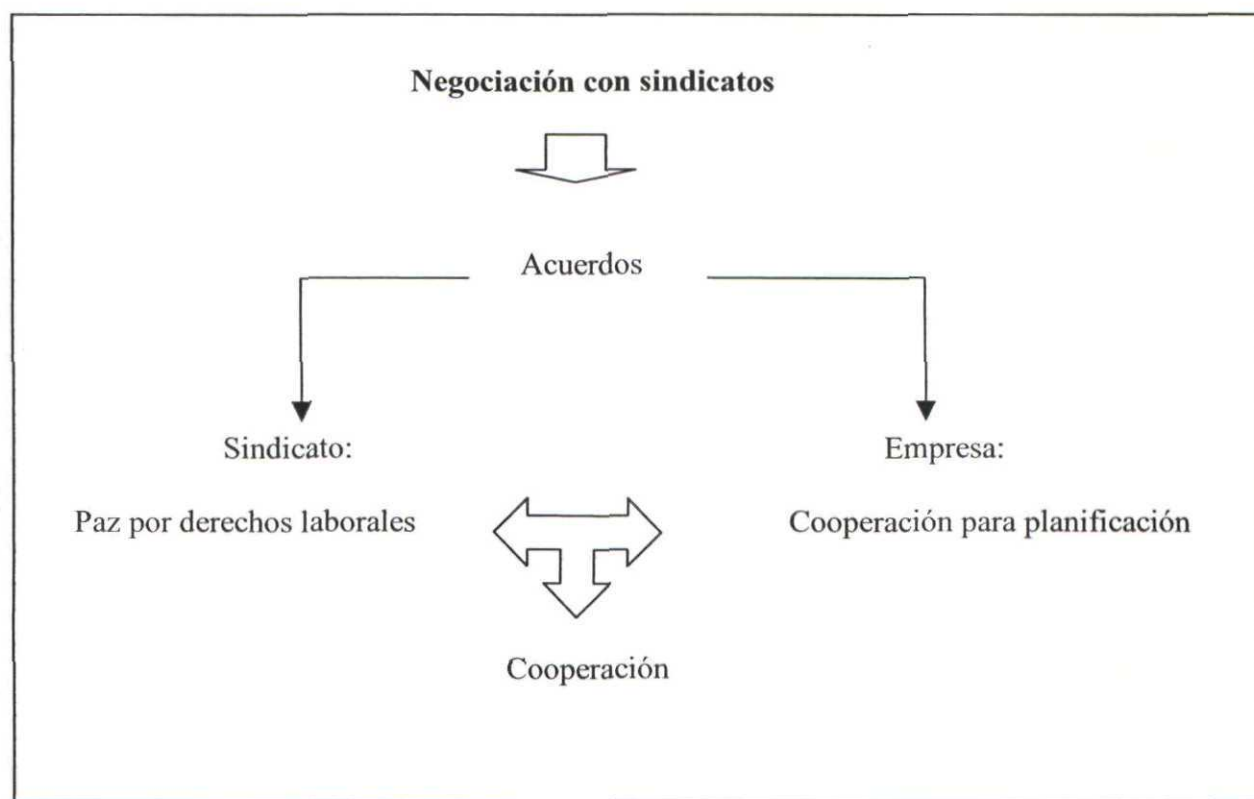
Eje 7: Liderazgo y compromiso del directivo vs. Demandas monetarias.

El discurso contiene ejes formados por dicotomías estructurales que el propio narrador trata de resolver a través de la noción de Concertación, de Cooperación, aunque sin poder ocultar un problema latente. De todas formas, establece un desnivel entre el discurso del directivo y el discurso del trabajador o sindicato: el eje racionalidad / irracionalidad implica que la propuesta de la dirección de la empresa se consolida como

legítima frente a la de los sindicatos, ajena a criterios técnicos e instrumentales que, realmente, son los que deben guiar la actividad de la organización (planteamiento *managerial* típico, según Alvesson, 1987).

El Armazón del Texto, esto es, la secuencia de sentido principal que lo articula en una única idea, sería el siguiente:

Cuadro: Armazón del Texto de Alfred P. Sloan, Jr.:



La negociación entre el sindicato y la empresa que termina llevando a la cooperación representaría el nudo del relato, frente a las catálisis o funciones completivas que estarían representadas por el despliegue de argumentaciones en torno a esta cadena significativa principal. En las secuencias descritas a lo largo del análisis se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales (esta apreciación se basa por supuesto en Barthes, 1990).

Si se recuperan los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar las funciones, los personajes y el nivel de la narración (Barthes, 1990). Respecto a las funciones, se debe señalar que aparecen muy claramente definidas, pues en este tipo de textos son esenciales para dar sentido al mismo. La dirección, por ejemplo, aparece como la depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992b: 1). Entre sus labores se encuentra la distribución del excedente entre accionistas, consumidores y trabajadores. En el discurso de Sloan, se ocupa de la planificación y gestión de la actividad empresarial, además de dirigir el trabajo. Las funciones de la dirección están caracterizadas por una objetividad: aplican racionalmente técnicas que permitan la maximización del beneficio, no se dejan guiar por motivos políticos. Frente a las reivindicaciones exageradas de los sindicatos, la dirección de la empresa y sus ejecutivos realizan concesiones lógicas y bien fundamentadas que los sindicatos aceptan porque les benefician. Realiza propuestas porque considera que los trabajadores deben alcanzar una seguridad y un nivel de vida, aunque siempre se deberá salvaguardar el rendimiento de la inversión empresarial. Las funciones de la dirección se detallan profusamente, pues el deber esencial del texto es ese: hacer partícipes a otros cuadros directivos de arquetipos de actuación ante los problemas que surgen en la actividad diaria del directivo (Huczynski, 1993; Boltanski y Chiappello, 2002).

Las funciones de los trabajadores apenas se detallan, salvo las de trabajar a cambio de la percepción de un salario y reivindicar mejoras de sus salarios, aunque esta última función está desempeñada por otro agente o personaje colectivo, el sindicato. Los sindicatos defienden los derechos de los trabajadores, pero sus objetivos, frente a la dirección de la empresa, no están dirigidos por la racionalidad, sino que son descalificados por el narrador como irracionales, exageradas y guiadas por el deseo de hacer política. En general, se establece una poderosa distinción entre directivos y trabajadores, atribuyendo a unos lo positivo y a otros lo negativo (Van Dijk, 2003).

Respecto a los personajes que aparecen en el texto, el principal sin lugar a dudas es el propio Alfred P. Sloan Jr. Narrador y maestro, su discurso es el que representa la visión del directivo ante las relaciones con los trabajadores. Serio, responsable, con iniciativas;

también dialogante, incluso crítico con sus actuaciones en algunos momentos, aunque también orgulloso de su labor de gestión.

En esta obra, de todos modos, lo que predominan son personajes colectivos, como son los trabajadores de la General Motors, sus sindicatos, la dirección o, en menor medida (en cuanto a que aparecen en momentos muy determinados del texto) los capataces y los consumidores. Entre los directivos, que evidentemente coinciden con Sloan en su enfoque del asunto, se mencionan expresamente algunos nombres: John J. Raskob, creador de un plan de ahorro y pensiones en 1919; Charles E. Wilson, presidente la compañía y que en una convalecencia hospitalaria en 1941 crea la fórmula salarial vigente en General Motors; y Donaldson Brown, vicepresidente del consejo de administración que rechazó en 1938 la fórmula de reparto del trabajo. En todos ellos se encuentran la creatividad, la decisión, incluso en el caso de Wilson, una pizca de heroísmo. Otro personaje similar es Virgil Jordan, presidente de la *National Industrial Conference Board*, pesimista ante las fórmulas salariales planteadas por la directiva de General Motors.

Los sindicatos que se mencionan son *United Automobile Workers* (UAW), *American Federation of Labor* (AFL), *Congress of Industrial Organizations* (CIO). El primero es el sindicato con más presencia en el texto, mencionándose los otros dos sólo para hablar de sus actitudes violentas. Por lo demás, y como se ha señalado antes, representan lo irracional y lo ilegítimo, aunque se los tolera como un actor inevitable y necesario en la cooperación.

Los trabajadores son un personaje cuya presencia se hace más implícita que explícita, y son representados por Sloan como un personaje en ciertos momentos equidistante tanto de dirección como de sindicatos, más alejados incluso por momentos de estos últimos. Así, no son representados por los sindicatos, confían sus ahorros a la empresa o coinciden en aceptar los beneficios sociales de la empresa como algo muy positivo.

Los políticos, a los que sólo se alude y de los que no se extraen unas conclusiones especialmente positivas, son los presidentes de Estados Unidos Franklin D. Roosevelt (1933-1945) y Harry S. Truman (1945-1953); Frances Perkins, secretario de Estado de trabajo con Roosevelt, y Frank Murphy, gobernador de Michigan en 1937. Sloan los acusa de dar cobertura a los sindicatos en sus reivindicaciones, presionando a la empresa para que cediese en la defensa de sus intereses legítimos.

Respecto al nivel de la narración, Barthes distingue la figura del narrador, los *topoi* o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). El estatuto del narrador es fundamental. No se trata de un narrador omnisciente pero sí alguien que argumenta su posición ante los hechos y expone su postura de forma monológica. La voz de la narración es la de Alfred Sloan Jr., que habla en primera persona. El narrador cumple en el texto un papel esencial, al figurar su punto de vista como la referencia válida en el relato: expone la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifica la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa.

Los *topoi* son lugares comunes en el texto, un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que aparecen en el discurso (Barthes, 1990; Van Dijk, 2003). Evidentemente, la mayor parte de ellos son propios de una visión de los problemas laborales desde la perspectiva del directivo. Así, se pueden señalar los siguientes: la dirección ha soportado las presiones sindicales; la empresa no ha hecho concesiones, los beneficios sociales ya los daba antes; los trabajadores confían en la empresa; se paga más de lo estipulado por la ley; los políticos apoyan a los sindicatos pero la empresa no cede; la empresa se mantiene firme ante reivindicaciones exageradas; los sindicatos pretenden representar a todos los trabajadores, y pretenden usurpar las funciones de los directivos; la empresa rebaja las sanciones cuando los sindicatos reconocen su error; los elementos comunistas son desenmascarados y desacreditados; y el problema laboral es resuelto gracias a las iniciativas de la dirección de la empresa. Juntos conforman su perspectiva ideológica del mundo (Van Dijk, 2003: 17).

En general, el discurso está marcado por dicotomías:

Ellos (los sindicatos) vs. Nosotros (la empresa).

Ellos (los comunistas) vs. Nosotros (los americanos).

5.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de Sloan. No obstante, algunos aspectos no se han tratado en profundidad. En el análisis semántico, el principal objetivo del análisis era la identificación de las Mitologías presentes en el texto. Éste es muy rico en ellas, y a lo largo del análisis se han podido identificar claramente algunas:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología del control y la adhesión.*
- *Mitología del directivo que trabaja duro.*
- *Mitología del trabajador antisindical.*
- *Mitología del sindicato violento.*
- *Mitología de la negociación colectiva.*

La más destacable es la mitología de la Cooperación, en la que el directivo se preocupa de sus trabajadores y da más de lo que debe, ganando la confianza de los trabajadores que terminan por dejar de lado a los sindicatos irresponsables. El conflicto social es un problema de gestión que se resuelve por la acción del directivo. Él es el depositario de la racionalidad, cuyas iniciativas permiten la paz laboral y social. Asociada a esta mitología está la del fracaso de las presiones sindicales violentas, que al final chocan con la firmeza de la empresa, y sobre todo la del control y la adhesión. Por una parte, el sistema taylorista de producción cuenta con un importante componente de control sobre el trabajo, que debe ser vigilado por los capataces. Por otro lado, es imprescindible lograr la adhesión de estos supervisores de primera línea, lo que se consigue con incentivos monetarios y “morales” (los valores que dan sentido al trabajo).

Cada uno de los personajes está marcado, en cierta medida, por las mitologías asociadas a él. El directivo lleva asociada su propia Mitología. Es firme, tiene iniciativa y es responsable. Trabaja duro y por la empresa es capaz de sacrificarse hasta en las convalecencias hospitalarias. Motiva a sus capataces, lo que aumenta su compromiso con la empresa. Otra mitología presente en el texto es la de los trabajadores y su relación con la empresa. Los trabajadores ven las cosas como la dirección en ciertos aspectos y confían en ella. No confían en los sindicatos y sí coinciden con la dirección en ciertos puntos de vista básicos. Los trabajadores aceptan las iniciativas de la empresa, que en ningún caso son concesiones ante la presión sindical. La mitología de los sindicatos está también presente. No representan más que a unos pocos trabajadores: provocan escenas de violencia y atentan contra la propiedad privada. Los infiltrados comunistas son desenmascarados y desacreditados, lo que permite la paz social desde ese momento en la empresa.

En definitiva, incluso la oposición estructural que define el texto, esto es, la relación desigual en la negociación entre los directivos racionales y los sindicatos irracionales es, en sí misma, la Mitología central del capítulo. Estas Mitologías tratan de ocultar la relación conflictiva existente entre trabajo y capital, y proporcionan justificaciones ideológicas a los cuadros directivos, en forma de hablas despolitizadas (Barthes, 2000: 237). Como bien recuerda Barthes, el mito está en la derecha, donde es esencial (Barthes, 2000: 245). La presentación de los hechos por parte del directivo, el relato *managerial*, es en definitiva un relato mitológico, impregnado de ideología.

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores. Términos positivos son asociados a la dirección de la empresa, como *successful*, *sympathetic*, *improvement* o *healthy*; negativos, a los sindicatos, como *violent*, *unreasonable* o *discrediting*.

Términos asociados a empresa	Términos asociados a sindicatos
Achieved	Violent
Responsabilities	Unreasonable
Solid support	Defeat
Successful	Discrediting
Improvement	Radicals
Sympathetic	Potential threat
Healthy	Invade

Por otra parte, los trabajadores reciben de empresa y sindicatos cosas muy distintas. La terminología asociada es también evocadora:

Desde la empresa	Desde los sindicatos
Received benefits	Few are represented by labor organizations
Greater confidence	Severe suffering
Increase their standard of living	Instruments for the political radicals

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de Sloan se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Responsabilidad de la empresa	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Beneficios sociales	Esfuerzo, fatiga
Calidad de vida	Contaminación
Estabilidad	Cambio

El texto se caracteriza también por la ausencia de iconos, es una presentación sobria en la que sólo destaca un cambio de formato en los elementos de intertextualidad presentes en el mismo.

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto. La intertextualidad en el texto de Sloan es abundante, si bien las referencias a otros textos son escasas. Se trata esencialmente de un texto autobiográfico en el que describe especialmente sus éxitos de dirección y gestión de la empresa, con lo que las referencias a discursos externos iban a ser a priori ya escasas. Se remite a:

- Cartas: una de Alfred P. Sloan dirigida a Virgil Jordan (p. 464).
- Otros textos: una propuesta del consejo de dirección relativa a un programa de seguro privado de la compañía (p. 473), otra de Donaldson Brown relativa a las horas mínimas de trabajo garantizado (p. 474), y otra del propio Sloan por una pensión compensatoria de desempleo (p. 474).

Sí se deben señalar continuas referencias a otros discursos, en forma de opiniones de los diferentes personajes que aparecen en el capítulo.

El texto se abre continuamente al contexto histórico y socioeconómico (Van Dijk, 1980, 2003). Sloan reconstruye la evolución de las relaciones laborales existentes en Estados Unidos desde la aparición de los sindicatos en la industria norteamericana en la década de los años treinta. Evidentemente, la gran crisis económica de 1929 y los años posteriores deja sentir su influencia en un discurso marcado por la búsqueda de estabilidad, seguridad y proyectos a largo plazo. Los inicios del sindicalismo en EEUU coinciden con la búsqueda de salidas a la crisis del capitalismo, que culminó con el New Deal y la aplicación de políticas económicas basadas en la intervención estatal en la economía, estímulos a la demanda y una regulación de los mercados tanto de capitales como de trabajo (Lash y Urry, 1994, 1996). Tras el esfuerzo bélico de la II Guerra Mundial, se dan las condiciones para el establecimiento del clásico Pacto keynesiano, que se mantiene en pleno apogeo en la época en que Sloan escribe su obra. Durante los años cincuenta, la presidencia de Ike Eisenhower marca un período de estabilidad

económica caracterizado por la consolidación de un Nuevo Estado Industrial en el que las grandes corporaciones se convierten en las instituciones empresariales representativas de la época (Mills, 1978).

Todas estas cuestiones están presentes en el libro, en el que el contexto se asoma continuamente al texto.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *THE HUMAN SIDE OF THE ENTERPRISE*, DE DOUGLAS MCGREGOR.

6.1. DOUGLAS MCGREGOR: *THE HUMAN SIDE OF THE ENTERPRISE*. 1960.

6.1.1. Introducción.

Dentro del análisis de la organización, la psicología industrial ha tenido y tiene un importante papel, lo que ha favorecido el desarrollo de los recursos humanos (Blyton y Turnbull, 1992). La Escuela de las Relaciones Humanas, cuyo principal representante fue Elton Mayo, introdujo una preocupación por el trabajador y su motivación ante las condiciones de trabajo del sistema taylorista. En las décadas de los cincuenta y sesenta una serie de autores como Chris Argyris, Rensis Likert, Frederick Herzberg o Edgar H. Schein trabajaron en esta línea psicologista, lo que ha llevado a englobarles dentro de una Escuela de Neorrelaciones Humanas¹⁸⁶. Probablemente este *The human side of the enterprise*¹⁸⁷, firmada por Douglas McGregor en 1960, es uno de los ejemplos más relevantes dentro de esta línea de pensamiento (Huczynski, 1993: 24-25).

¹⁸⁶ Los autores de esta escuela han escrito algunas de las obras más importantes de la literatura managerial, y tratan de introducir un humanismo dentro de la organización (Wren, 1979: 480-497). Frederick Herzberg se centra fundamentalmente en la motivación de los trabajadores: su obra más conocida fue *The motivation to work* (Herzberg *et al*, 1959). Rensis Likert ha prestado atención a la relación entre los estilos de liderazgo y el rendimiento empresarial. Entre sus obras destacan *The human organization* (1967), *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración* (1969), y *Nuevas formas para solucionar conflictos* (1986). Entre las obras de Chris Argyris destaca *Personalidad y organización* (1964). El interés de Edgar H. Schein se centra en el denominado “contrato psicológico” entre empleador y empleado. Su obra más conocida es *Psicología de la organización* (1980).

¹⁸⁷ A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de Douglas McGregor titulada *The human side of the enterprise*. Se manejará la edición publicada por McGraw-Hill Book Company, New York, 1960. Existe edición en castellano (titulada *El aspecto humano de las empresas*), editada por la Editorial Diana, México D.F., 1977.

El principal interés de McGregor es el análisis de los métodos de influencia y control sobre los trabajadores dentro de las organizaciones. Las preocupaciones fundamentales del paradigma de los años cincuenta y sesenta están presentes en esta obra: autoridad, organización, interdependencia, control, adaptación selectiva. Su objetivo es establecer una distinción entre dos formas de dirigir una organización: por un lado, existe un método autoritario de dirección, propia de un sistema taylorista de trabajo, denominado Teoría X. Se ofrece como contrapunto una Teoría Y que parte de la idea de otorgar mayores responsabilidades al trabajador y rebajar los niveles de control (ambas expuestas también en McGregor, 1971).

Frente al paradigma de la dirección a través del control, McGregor apuesta por fijar, desde una perspectiva psicologista, una nueva forma de dirección, menos coercitiva y que deje al trabajador cierto margen de acción y responsabilidad. No obstante, tampoco el libro es una crítica a una forma concreta de gestionar una organización; por el contrario, simplemente apunta otra forma de hacer las cosas que puede redundar en una mejora de la eficacia organizacional. Las ideas de McGregor ha tenido numerosos seguidores en la literatura *managerial*.

6.1.2. La organización del libro.

El libro está dividido en tres partes e incluye un prefacio a modo de presentación de la obra por el propio McGregor, en el que expresa objetivos y agradecimientos a las personas e instituciones que le han ayudado (entre ellas, Alfred P. Sloan Jr.).

La primera parte comprende los siguientes capítulos:

I – The theoretical assumptions of management (Principios teóricos de la administración).

1. Management and scientific knowledge (La administración y los conocimientos científicos).
2. Methods of influence and control (Métodos de influencia y control).

3. Theory X: the traditional view of direction and control (La teoría X: el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control).
4. Theory Y: the integration of individual and organizational goals (La Teoría Y: la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización).

La primera, titulada *Principios teóricos de la administración*, está consagrada a la exposición de una distinción fundamental en la obra: las Teorías X e Y, que representan dos formas distintas de gestionar los recursos humanos en la empresa. McGregor asocia la Teoría X a la administración científica del trabajo en su versión más dura (la del propio Taylor, 1953, 1970); frente a ella, apuesta por una Teoría Y en la que se motive al trabajador, lo que aumentará su compromiso y rendimiento. Como se ha comentado con anterioridad, el objetivo de McGregor es el de, aun respetando que la principal función del manager pueda ser la de alcanzar unos determinados objetivos económicos, transmitir al directivo que debe procurar que se respeten unos ciertos valores humanos (McGregor, 1960: 13-14). Para ello contrapone dos formas de organización de los recursos humanos: la Teoría X, basada en el control, y la Teoría Y, basada en la motivación del trabajador.

La segunda parte comprende los siguientes capítulos:

II – Theory Y in practice (La “teoría Y” en la práctica).

5. Management by integration and self-control (La administración por integración y autocontrol).
6. A critique of performance appraisal (Crítica de la valoración de las actuaciones).
7. Administering salaries and promotions (Administración de sueldos y salarios).
8. The Scanlon Plan (El Plan Scanlon).
9. Participation in perspective (Análisis de la participación).
10. The managerial climate (Ambiente ejecutivo).
11. Staff-line relationships (Relaciones entre el personal administrativo y el de línea).
12. Improving staff-line collaboration (Hacia una mejor colaboración entre el personal administrativo y el de línea).

En la segunda parte, cuyo título es *La "teoría Y" en la práctica*, se expone de forma detallada las posibilidades de aplicación de esta Teoría Y dentro de las organizaciones empresariales. A lo largo de esta segunda parte, McGregor expone una serie de aplicaciones prácticas en el entorno de la organización, poniéndola en contraposición con la perspectiva tradicional (Teoría X). Así, McGregor se centra en cuestiones como la del ambiente de trabajo, las relaciones entre grupos de personal, la administración de sueldos y salarios, etc.

La tercera parte comprende los siguientes capítulos:

III – The development of managerial talent (Desarrollo del talento administrativo).

13. An analysis of leadership (Análisis de la autoridad).
14. Management development programs (Programas de desarrollo de ejecutivos).
15. Acquiring managerial skills in the classroom (La adquisición de conocimientos administrativos en las aulas).
16. The managerial team (El equipo administrativo).

Finalmente, la tercera parte, *Desarrollo del talento administrativo*, se centra en analizar formas a través de las cuales los ejecutivos de la empresa puedan, de una forma u otra, desarrollar su talento (programas, escuelas, etc.). El libro finaliza con una breve conclusión.

6.1.3. *Capítulos seleccionados: Capítulos 3, 4 y 10.*

En el caso de la obra de McGregor, se ha decidido seleccionar no uno sino tres capítulos, que resumen las ideas más significativas del libro. Ello se justifica ante la brevedad de los capítulos y a la necesidad de mostrar la confrontación entre los dos modelos de dirección a los que alude el libro. Los capítulos 3 y 4, *Theory X: the traditional view of direction and control* y *Theory Y: the integration of individual and organizational goals* son las dos exposiciones teóricas de las Teorías X e Y, que son sin lugar a dudas las aportaciones más conocidas de McGregor. El capítulo 10, *The*

managerial climate, es un ejemplo de aplicación práctica de los supuestos de la Teoría Y a una cuestión como la del muy citado “ambiente de trabajo”. En el análisis del discurso se esperan encontrar las principales ideas presentes en la psicología industrial de los años sesenta, preocupada sobre todo por cuestiones como la motivación y la integración del trabajador en la empresa (ver Anthony, 1977: 230-257).

6.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE DOUGLAS MCGREGOR.

Los tres capítulos aquí seleccionados se organizan de la misma forma. Son capítulos relativamente breves, divididos en fragmentos temáticos subtítulos. Los textos carecen de iconos o símbolos aunque hay frecuentes cambios tipográficos (cursivas en determinadas sentencias, especialmente). Los ejemplos son continuos y separados en párrafos. Frente al texto de Sloan, en el que la intertextualidad se reduce a cartas, McGregor alude a textos de otros autores: de hecho, cada capítulo termina con una serie de referencias bibliográficas.

Capítulo 3: *Theory X: the traditional view of direction and control.*

El capítulo 3, dedicado íntegramente a explicar la considerada por el autor como vigente Teoría X, comienza con la siguiente frase:

Behind every managerial decision or action are assumptions about human nature and human behaviour (McGregor, 1960: 33).

El punto de partida es que detrás de cada forma de dirección o gestión hay una serie de ideas implícitas relativas a la naturaleza y conducta humanas (Huczynski, 1993). La perspectiva psicologista es clara desde un primer momento, siguiendo la corriente de las Neorrelaciones Humanas (Wren, 1979). McGregor va a exponer las principales ideas que, a su juicio, se encuentran detrás de un determinado estilo de dirección y gestión y cómo influyen en el desempeño del trabajo por parte de los empleados de las organizaciones. Estas ideas son las siguientes:

1. *The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.*
2. *Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be coerced, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.*

3. *The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all* (McGregor, 1960: 33-34).

Se puede observar claramente en la presentación de la Teoría X la utilización de términos marcados por connotaciones negativas: *dislike of work, coerced, controlled, directed, threatened with punishment, little ambition*. *Dislike of work* podía haber sido sustituida por *prefers to rest*, pero el autor se inclina por dar énfasis a la negación. Por otra parte, términos como este *dislike of work, little ambition* y *wishes to avoid responsibility* son evidentemente el reverso de las condiciones necesarias para poder participar del Sueño Americano, lo que refuerza la idea que desea presentar (Plantin, 2003). El hecho de que el trabajador prefiera *security above all*, además, causa en el lector una asociación de seguridad con lo no deseable (frente a lo expresado por Drucker, 1982).

Estas nociones relativas a la naturaleza humana son para el autor asumidas por la mayoría de los directivos, y son acompañadas de una serie de metáforas como las de Adán¹⁸⁸ y Eva (expulsados del Edén por comer la fruta prohibida y obligados a trabajar). Se encuentran además sustentadas por una crítica a la Escuela de las Relaciones Humanas y una vuelta a ciertos paradigmas de control centralizador a finales de los años cincuenta. La tercera sentencia, además, refleja para el autor una cierta idea elitista de mediocridad de masas y la necesidad de su dirección (McGregor, 1960: 34).

Todos estos principios son conceptualizados por el autor en una teoría administrativa:

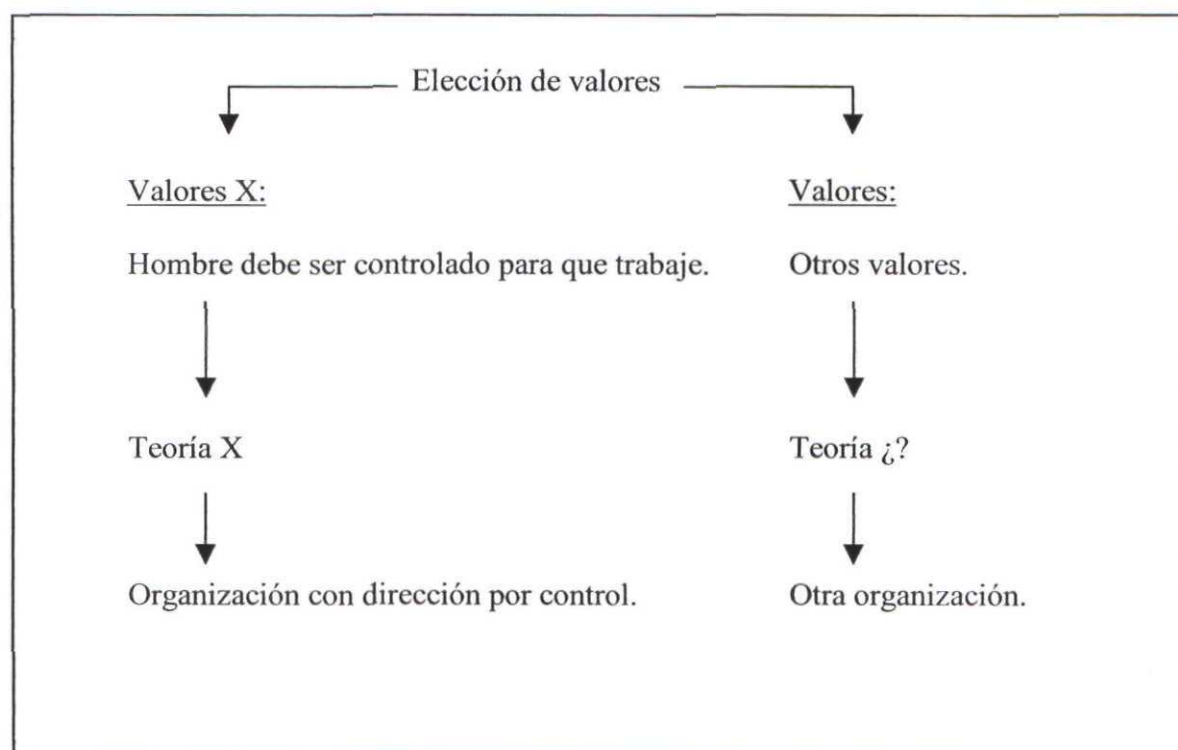
I have suggested elsewhere the name Theory X for this set of assumptions. In later chapters of this book I will attempt to show that Theory X is not a straw man for purposes of demolition, but is in fact a theory which materially influences managerial strategy in a wide sector of American industry today. Moreover, the principles of organization which comprise the bulk of the literature of management *could only have been derived from assumptions such as those of Theory X*. Other beliefs about human nature would have led inevitably to quite different organizational principles (McGregor, 1960: 35).

¹⁸⁸ Figura también utilizada por otros teóricos de la motivación como Herzberg (Herzberg *et al*, 1959).

Todas estas ideas sobre la naturaleza humana y su relación con el trabajo son así agrupadas en una noción creada por McGregor: La Teoría X, fácilmente recordable¹⁸⁹. La frase *Theory X is not a straw man for purposes of demolition, but is in fact a theory which materially influences managerial strategy in a wide sector of American industry today* parece indicar que, aunque la Teoría X es errónea y pertenece al pasado, está plenamente vigente en la industria norteamericana¹⁹⁰. De esta forma, se establece que: pasado = malo, erróneo; lo novedoso = futuro, correcto.

Esta Teoría X se constituye por una elección en los valores, como se observa en el gráfico:

Gráfico: Teoría y valores:



¹⁸⁹ Un nombre sencillo y fácil de memorizar es esencial para que una teoría tenga "gancho" (Huczynski, 1993: 65-67).

¹⁹⁰ La Teoría X representa, por supuesto, la gestión científica del trabajo de Taylor (1953).

Para McGregor, las creencias sobre el ser humano son las que necesariamente conducen a unos determinados principios organizativos, de modo que cambios en las creencias transformarán el comportamiento e incluso la estructura de las organizaciones. Se perciben indicios de una psicología un tanto mecanicista (similar a las de Watson, 1961; o Skinner, 1986), calificada por autores como Huczynski como “simple” (Huczynski, 1993: 63). Las tesis del autor buscan su confirmación recurriendo a ejemplos de carácter sagrado, como son las investigaciones en los campos de las ciencias, no sólo sociales y del comportamiento sino incluso (si bien utilizados para justificar un marco teórico general) las físico-naturales (argumentos de autoridad, ver Plantin, 2003: 145-150).

In recent years, however, there has been a convergence of research findings and a growing acceptance of a few rather basic ideas about motivation. These ideas appear to have considerable power. They help to explain the inadequacies of Theory X as well as the limited sense in which is correct. In addition, they provide the basis for an entirely different theory of management (McGregor, 1960: 36).

El objetivo de McGregor es el de presentar una gran transformación en el campo de la teoría de gestión. Del mismo modo que las teorías de Newton han sido sustituidas por el paradigma de la teoría de la relatividad (ver Bachelard, 1981), la actual Teoría X será sustituida por algo completamente nuevo. La presentación de la nueva teoría se presenta como un advenimiento que colmará las expectativas de todo director y ejecutivo.

El otro gran referente justificador son las teorías de la psicología social. Las nuevas investigaciones en dicho campo otorgan gran importancia a la motivación. El hombre es un animal eternamente insatisfecho que va cubriendo sus necesidades cambiantes: conforme satisface las elementales, otras nuevas van surgiendo¹⁹¹. Uno de los referentes es, evidentemente, la pirámide de necesidades de Abraham Maslow¹⁹² (1975), junto a

¹⁹¹ Es la idea del hombre como animal eternamente insatisfecho, ya expuesta por Freud, Keynes o Norman Brown.

¹⁹² La pirámide de necesidades de Maslow distingue las siguientes: necesidades fisiológicas, de seguridad, de aceptación social, de autoestima y, finalmente, de autorrealización (Maslow, 1975).

algunas obras de Kurt Lewin o los primeros trabajos de Argyris¹⁹³ (1964) o Herzberg (Herzberg *et al.*, 1959). Son los nuevos descubrimientos científicos, lo nuevo, lo verdadero, frente a las creencias anteriores, erróneas, que representan la Teoría X.

Management knows today of the existence of those needs, but it is often assumed quite wrongly that they represent a threat to the organization. Many studies have demonstrated that the tightly knit, cohesive work group may, under proper conditions, be far more effective than an equal number of separate individuals in achieving organizational goals. Yet management, fearing group hostility to its own objectives, often goes to considerable lengths to control and direct human efforts in ways that are inimical to the natural "groupiness" of human beings. When man's social needs – and perhaps his safety needs, too – are thus thwarted, he behaves in ways which tend to defeat organizational objectives. He becomes resistant, antagonistic, uncooperative. But this behavior is a consequence, not a cause (McGregor, 1960: 37-38).

Se observa en el texto que McGregor se posiciona a favor de la grupalidad (groupiness):

Dirección → Lo toma como amenaza → Error.

Estudios → Grupo alcanza objetivos mejor que individuos → Correcto.

Así, se marca una oposición entre holismo e individualismo, inclinándose el autor por el primero. La resistencia al control se presupone normal, al ser una consecuencia de una política de dirección equivocada, que incide *demasiado* en el control¹⁹⁴. La oposición estructural fundamental entre la visión del control y la de la integración se sigue manifestando de forma expresa en el texto.

No obstante, es importante destacar, como hace buena parte de la sociología crítica, que el grupo puede estar en desacuerdo con los objetivos de la organización. Así, se obvia la posibilidad de un conflicto estructural basado en la contradicción entre Capital y Trabajo (Gorz, 1977b).

¹⁹³ Para Argyris, los principales postulados de la alta dirección en los cincuenta respecto a sus trabajadores eran los siguientes: "1) Los *empleados* son perezosos; 2) Los *empleados* son indiferentes y apáticos; 3) Los *empleados* no piensan más que en el dinero; 4) Los *empleados* cometen errores y pierden el tiempo. La dirección critica a los empleados y "ve" la deslealtad, el desinterés y el sabotaje "en" los empleados y originados por estos mismos" (Argyris, 1964: 137). La coincidencia con los pilares de la Teoría X es manifiesta.

¹⁹⁴ No obstante, como señala Alvesson, la humanización de las relaciones en el trabajo se desarrolla de forma paralela a un incremento del control (Alvesson, 1987: 130).

McGregor expone las necesidades del hombre en un sentido escalar, como jerarquía (al igual que Maslow, 1975: 101).

Necesidades materiales → Necesidades sociales → Necesidades del yo (personalidad, prestigio) → Necesidades de realización personal, que son las siguientes:

Finally – a capstone, as it were, on the hierarchy – there are the needs for self-fulfillment. These are the needs for realizing one's own potentialities, for continued self-development, for being creative in the broadest sense of that term (McGregor, 1960: 39).

Las palabras utilizadas son muy significativas: *one's own potentialities, self-development, creative*. Se trata de motivar al individuo permitiendo su desarrollo personal, (y sin hacer referencia alguna a lo social, pese a esas referencias a la grupalidad). Las necesidades del yo y de realización personal coinciden con los valores propios del capitalismo de la época (el de las grandes corporaciones, ver Lash y Urry, 1996) y de su sistema social (entendido en el sentido de Parsons, 1966), esto es, la integración frente a los problemas de desidentificación detectados por ciertos autores (Friedmann, 1961; Naville, 1985).

A continuación el autor vuelve a asociar la Teoría X con conceptos como el trabajo como castigo o la motivación a través de “pan y palo” (por otra parte asociada al conductismo antes citado), con una dimensión autoritaria (como también señala, desde una posición crítica, Durand, 1979).

Theory X explains the consequences of a particular managerial strategy; it neither explains nor describes human nature although it purports to. Because its assumptions are so unnecessarily limiting, it prevents our seeing the possibilities inherent in other managerial strategies. What sometimes appear to be new strategies – decentralization, management by objectives, consultative supervision, “democratic” leadership – are usually but old wine in new bottles because the procedures developed to implement them are derived from the same inadequate assumptions about human nature. Management is constantly becoming disillusioned with widely touted and expertly

merchandized “new approaches” to the human side of the enterprise. The real difficulty is that these new approaches are no more than different tactics – programs, procedures, gadgets – within an unchanged strategy based on Theory X (McGregor, 1960: 42).

McGregor se muestra crítico con otras teorías *manageriales* tales como la descentralización (propugnada por Alfred P. Sloan Jr., 1972), la dirección por objetivos (formulada por Peter Drucker (1957) y posteriormente por autores como John Humble (1975) o George S. Odiorne (1972)), y otras modas de gestión de los años cincuenta. Para él todas están asociadas a la Teoría X, y las aplicaciones prácticas de estas nuevas aproximaciones están connotadas por términos negativos: *disillusioned, unchanged strategy, no more than tactics, inadequate*. De nuevo se observa la estrategia discursiva ya señalada por Van Dijk de sacar a la luz lo negativo de los otros frente a lo positivo de uno (Van Dijk, 2003: 75).

La idea esencial que se intenta transmitir es la siguiente:

Estrategias de gestión hasta hoy (Teoría X) vs. Nueva teoría de gestión.

Finalmente, el capítulo concluye con una primera referencia intertextual a Chris Argyris, en estilo indirecto. Este autor afirmaba en su obra *Personalidad y organización* (1964) que las teorías de gestión estaban tratando al adulto como si fuese un niño. El capítulo finaliza con la siguiente sentencia:

However, so long as the assumptions of Theory X continue to influence managerial strategy, we will fail to discover, let alone utilize, the potentialities of the average human being (McGregor, 1960: 43).

La idea de fracaso, presente en el párrafo, alude a un aspecto de la realidad de los negocios que debe evitarse a toda costa¹⁹⁵. El capítulo finaliza con una serie de referencias bibliográficas en las que se remite a teóricos clásicos de la organización (Bendix, Gouldner), de la psicología (Maslow) y del *management* (Fayol, Urwick).

¹⁹⁵ El fracaso queda fuera de la realidad del *management* en esta literatura (Huczynski, 1993).

Capítulo 4: Theory Y: the integration of individual and organizational goals.

McGregor comienza el capítulo 4 tratando de defender su posición, que no considera radical, como advertencia al lector norteamericano. Considera incluso que han existido importantes progresos en los últimos veinticinco años, con una humanización en las prácticas de la organización. Sin embargo, el peso de la Teoría X es todavía enorme¹⁹⁶.

Management was subjected to severe pressures during the Great Depression of the thirties. The wave of public antagonism, the open warfare accompanying the unionization of the mass production industries, the general reaction against authoritarianism, the legislation of the New Deal produced a wide "pendulum swing". However, the changes in policy and practice which took place during that and the next decade were primarily adjustments to the increased power of organized labor and to the pressures of public opinion.

Some of the movement was away from "hard" and toward "soft" management, but it was short-lived, and for good reasons. It has become clear that many of the initial strategic interpretations accompanying the "human relations approach" were as naïve as those which characterized the early stages of progressive education. We have now discovered that there is no answer in the simple removal of control – that abdication is not a workable alternative to authoritarianism. We have learned that there is no direct correlation between employee satisfaction and productivity. We recognize today that "industrial democracy" cannot consist in permitting everyone to decide everything, that industrial health does not flow automatically from the elimination of dissatisfaction, disagreement, or even open conflict. Peace is not synonymous with organizational health; socially responsible management is not coextensive with permissive management (McGregor, 1960: 46).

En este párrafo se asoma el contexto de conflicto social en los años treinta, fruto de la Gran Depresión y el New Deal. Es una época en la que se cuestiona el autoritarismo, crece la sindicación y la propia gestión empresarial. Sin embargo, los cambios que se

¹⁹⁶ Coincide en este sentido con autores críticos como Braverman (1974).

producen son pequeños (*adjustements*). Los ajustes son para el autor simples reacciones a las presiones tanto de sindicatos como de opinión pública.

La transición desde la Teoría X (aquí denominada "*hard*" *management*) hacia un nuevo modelo (ya señalado por Bourdieu, 1998) lleva a errores propios de principiante (llega a calificar ese "*soft*" *management* con la expresión *naïve*). La alternativa al autoritarismo, según McGregor, no debe significar la abdicación y desaparición de todo control:

Alternativas al autoritarismo → Simple removal of control → Error
└─▶ Otra teoría → Acierto

Se establece por tanto una oposición entre dos formas de dirección:

Socially responsible management vs. Permissive management.

Las características de ambas formas de gestión son muy distintas. No se define claramente el *socially responsible management*, aunque en su denominación aparecen los términos social y responsable, de sesgo positivo. Respecto al *permissive management* (palabra que ya denota debilidad, signo negativo en una economía de mercado y una sociedad con valores asociados a la misma), McGregor especifica sus errores con claridad:

- Permitting everyone to decide everything.
- Peace is not synonymous with organizational health.
- Industrial health does not flow from the elimination of dissatisfaction, disagreement or even open conflict.

Se puede deducir que McGregor no aboga por la desaparición del control del trabajo por parte de la dirección, manifestándose claramente en contra de la *industrial democracy*. Como señala el estudioso del *management* E. F. L. Brech, "la moral y la motivación tienen su contrapartida en el control de la realización y del comportamiento, es decir, en la disciplina" (Brech, 1970: 179). Esto sitúa a McGregor, si se sigue a Pignon y Querzola, de manera inequívoca del lado de la gerencia: no se deja de lado el compromiso con la racionalidad técnica (Pignon y Querzola, 1977a: 128-129).

McGregor se ha detenido en el pasado reciente, pero vuelve al presente para indicar que las cosas han cambiado, el escenario se ha transformado:

Now that management has regained its earlier prestige and power, it has become obvious that the trend toward "soft" management was a temporary and relatively superficial reaction rather than a general modification of fundamental assumptions or basic strategy. Moreover, while the progress we have made in the past quarter century is substantial, it has reached the point of diminishing returns. The tactical possibilities within conventional managerial strategies have been pretty completely exploited, and significant new developments will be unlikely without major modifications in theory (McGregor, 1960: 46-47).

McGregor hace una puntualización importante: la empresa ha recobrado su prestigio, esto es, la empresa durante un período lo había perdido (la década de los treinta y la de la guerra). El "*soft*" *management*, en opinión del autor, no ha dado más de sí. De nuevo el autor señala que es fundamental una nueva teoría ante el agotamiento de ideas de gestión anteriores.

Los principios que constituyen la Teoría Y propuesta son los siguientes:

1. *The expenditure of physical and mental effort in work is as natural as play or rest.* The average human being does not inherently dislike work. Depending upon controllable conditions, work may be a source of satisfaction (and will be voluntarily performed) or a source of punishment (and will be avoidable if possible).
2. External control and the threat of punishment are not the only means for bringing about effort toward organizational objectives. Man will exercise self-direction and self-control in the service of objectives to which he is committed.
3. *Commitment to objectives is a function of the rewards associated with their achievement.* The most significant of such rewards, e.g., the satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed toward organizational objectives.

4. *The average human being learns, under proper conditions, not only to accept but to seek responsibility. Avoidance of responsibility, lack of ambition, and emphasis on security are generally consequences of experience, not inherent human characteristics.*
5. *The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population.*
6. *Under the conditions of modern industrial life, the intellectual potentialities of the average human being are only partially utilized (McGregor, 1960: 47-48).*

Above all, the assumptions of Theory Y point up the fact that the limits on human collaboration in the organizational setting are not limits of human nature but of management's ingenuity in discovering how to realize the potential represented by its human resources (McGregor, 1960: 48).

Para el autor, el límite no está en el ser humano, sino en la incapacidad de los directivos de descubrir ese potencial en sus trabajadores (factor fundamental para que mejore el rendimiento, ver Putnam y Pacanowsky, 1983). Los valores de la Teoría Y respecto a la Teoría X se pueden observar claramente en esta tabla:

Teoría X	Teoría Y
Work as a source of punishment	Work as source of satisfaction
External control	Self-control
Threat of punishment	Self-direction
Emphasis on security	Commitment
Lack of ambition	Learning
Avoidance of responsibility	Acceptance of responsibility

La Teoría Y, señala McGregor, todavía no ha sido implementada totalmente¹⁹⁷, de forma que no es posible demostrar resultados eficaces; no obstante, el autor

¹⁹⁷ De hecho, nunca lo fue del todo, afectando al propio trabajo, según autores como Alvesson, de forma muy limitada (Alvesson, 1987: 140).

considera que es una teoría más cercana al saber de las ciencias sociales en el año de publicación del libro. Así, se vuelve de nuevo a expresar la misma idea: la contraposición entre una dirección autoritaria basada en el control y una dirección que crea las condiciones necesarias para la integración de los trabajadores:

The central principle of organization which derives from Theory X is that of direction and control through the exercises of authority – what has been called “the scalar principle”. The central principle which derives from Theory Y is that of integration: the creation of conditions such that the members of the organization can achieve their own goals *best* by directing their efforts towards the success of enterprise (McGregor, 1960: 49).

Los miembros de la organización alcanzarían sus metas mejor dirigiendo sus esfuerzos a conseguir el éxito de su empresa, argumento resaltado por Anthony como dudoso (Anthony, 1977) y por Gorz como falso (Gorz, 1977b: 107-108). Trabajadores y organización, así, compartirían exactamente los mismos fines, desterrando no obstante las posibles acusaciones que se pudiesen hacer a la teoría: acusaciones de teoría socialista o anarquista. Es la Mitología de la Cooperación¹⁹⁸.

McGregor procede entonces a exponer uno de los ejemplos prácticos, relativo a un directivo que es ascendido pese a manifestar su oposición a dicho ascenso.

The assumptions of Theory Y imply that unless integration is achieved *the organization will suffer* (McGregor, 1960: 52).

Se establece la necesidad de adoptar la Teoría Y para evitar la catástrofe, y se utiliza un término metafórico, *suffer*, sufrir, la organización sufrirá si no se alcanza la integración.

Naturally, integration means working together for the success of the enterprise so we all may share in the resulting rewards. But management’s implicit assumption is

¹⁹⁸ Curiosamente, como señala Braverman, el enriquecimiento del trabajo se ha aplicado más en entornos administrativos que en el trabajo de fábrica (Braverman, 1974: 36).

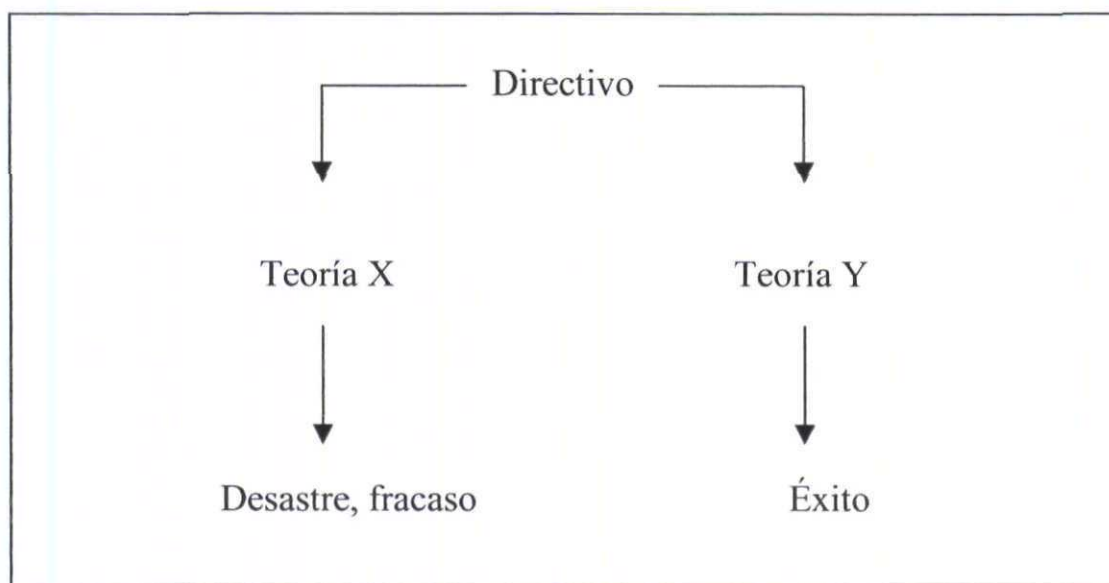
that working together means adjusting to the requirements of the organization *as management perceives them* (McGregor, 1960: 53).

La aplicación de la Teoría Y es comparada de nuevo con la ciencia. Del mismo modo que la teoría ha permitido una aplicación práctica posterior, la Teoría Y merece una puesta en marcha que despeje las dudas sobre su segura eficacia. El fenómeno de la integración se analiza desde una perspectiva claramente funcionalista: todos trabajan juntos para el éxito de la empresa. Es la mitología de la Integración, de la Cooperación.

McGregor vuelve a apoyarse en elementos intertextuales de la Escuela de Neorrelaciones Humanas, esta vez aludiendo al clásico trabajo de Frederick Herzberg *The motivation to work* (Herzberg et al, 1959). Herzberg y sus colaboradores Bernard Mausner y Barbara Bloch Snyderman consideran que existen dos categorías de deseos y aspiraciones de los empleados: la necesidad de desarrollo y crecimiento personal, por una parte, y la necesidad de un trato equitativo en cuanto a compensación económica, supervisión, condiciones de trabajo, etc. Las segundas pueden garantizar una satisfacción del empleado, pero en ningún caso permitirán el desarrollo de una actividad laboral extraordinaria. Así, es imprescindible que la organización facilite el desarrollo de esas necesidades de desarrollo personal que permitirán que el rendimiento sea mayor¹⁹⁹. McGregor entiende que la integración perfecta de necesidades individuales y de la organización es poco realista, pero sí se pueden dar pasos considerables hacia la misma.

La elección entre Teorías conduce a dos escenarios completamente diferentes:

¹⁹⁹ Según Braverman, se trata de disponer de una mano de obra que acepte, en el fondo, los presupuestos tayloristas y que los mantengan. La dirección generaría en los trabajadores la ilusión de que pueden tomar decisiones significativas sobre su trabajo cotidiano (Braverman, 1974: 87 y 38-39).

Cuadro: Elección de escenarios:

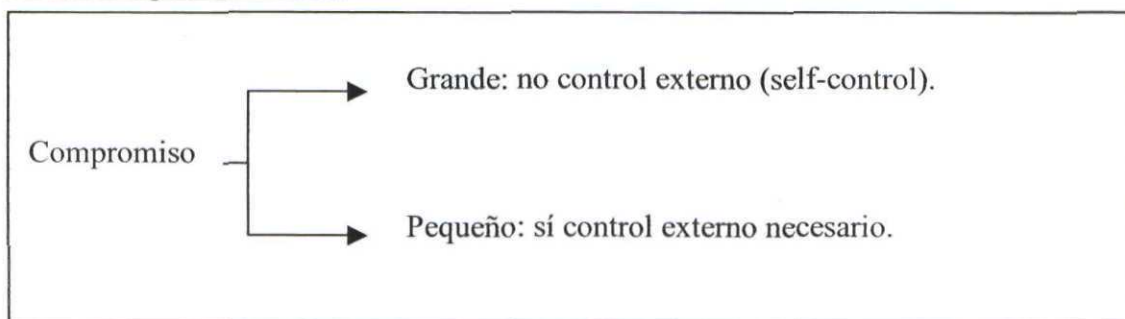
La teoría antigua ha tenido buenos resultados en el pasado, pero en la actualidad la situación es completamente diferente y es necesario algo diferente, una nueva teoría.

Acceptance of Theory Y does not imply abdication, or “soft” management, or “permissiveness”. As was indicated above, such notions stem from the acceptance of authority as the single means of managerial control, and from attempts to minimize its negative consequences. Theory Y assume that people will exercise self-direction and self-control in the achievement of organizational objectives *to the degree that they are committed to those objectives*. If that commitment is small, only a slight degree of self-direction and self-control will be likely, and a substantial amount of external influence will be necessary. If it is large, many conventional external controls will be relatively superfluous, and to some extent self-defeating. Managerial policies and practices materially affect this degree of commitment (McGregor, 1960: 56).

En este texto se observa que, por encima de todo, el texto de McGregor no deja de estar totalmente comprometido con los objetivos de la gerencia. Para autores como Burawoy, se trata de que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la

organización, a través de una transformación en el origen del control del trabajo (Burawoy, 1989: 28-29). La cuestión del compromiso es esencial, de hecho el autor la subraya con cursiva. Se trata de traspasar al trabajador dicho control, que pasa de ser externo (vigilancia) a interno (a través de favorecer valores de responsabilidad) (Witten, 1997). Los controles externos se antojan superfluos y menos eficaces que el traspaso al trabajador de ese control sobre el trabajo, tal como indican autores como Linda Smircich (Smircich, 1983: 237). De este modo, existen dos posibles conductas:

Gráfico: Tipos de control:



Para ello, indica claramente que Establece de nuevo la oposición anterior: *Socially responsible management* vs. *Permissive management*. En este caso, el soft management se asocia a nociones como *abdication*, *permissiveness*; la Teoría Y se asocia por el contrario a nociones como *commitment*, *self-direction*, *self-control*.

El capítulo concluye con la siguiente sentencia:

Theory Y is an invitation to innovation (McGregor, 1960: 57).

El término *innovación* es uno de los más utilizados en la literatura del management, y se considera muy positivo. Innovar implica buscar soluciones distintas a los problemas (Drucker, 1969). De nuevo existe una contraposición entre lo viejo y lo nuevo, siendo este último el que debe primar. El discurso se articula en torno a oposiciones constantes: el pasado frente al presente, lo viejo frente a lo nuevo, Teoría X frente a Teoría Y.

El capítulo finaliza con otro ejemplo de intertextualidad, en este caso una selección bibliográfica en la que se citan a autores clásicos de la psicología organizacional como el texto de Herzberg antes citado, Georges Friedmann o Harold J. Leavitt.

Capítulo 10: *The managerial climate.*

El capítulo 10 forma parte de la segunda parte de la obra, consagrada a la aplicación práctica de la Teoría Y. Evidentemente, se trata de una demostración de las ventajas de seguir la Teoría Y respecto a la Teoría X. De hecho, el capítulo comienza con una nueva contraposición entre ambas:

Teoría X: asociada al control a través de premios y castigos.

Teoría Y: preocupación por las relaciones favoreciendo la iniciativa y el ingenio.

In considering the psychological environment of people at work, one thinks first of the relationship between superior and subordinate (McGregor, 1960: 133).

En las organizaciones empresariales se establecen relaciones jerárquicas, propias del concepto de empresa moderna tal como lo define Chandler (1988). McGregor trata de analizar los aspectos psicológicos de esta relación, que él caracteriza como de dependencia:

Since the subordinate is dependent on the superior, he is sensitive to a wide range of clues which influence his prediction of the success he will have in achieving goals. More important than the existence of particular policies or the formal statements concerning them are evidences of how they are administered. The day-by-day behavior of the immediate superior and of other significant people in the managerial organization communicates something about their assumptions concerning management which is of fundamental significance (McGregor, 1960: 133).

En este párrafo leemos de nuevo un cierto discurso sobre el individuo dentro de la organización. El subordinado piensa en alcanzar sus metas, estamos situados en un entorno competitivo. El superior inmediato debe ejercer de modelo para el

subordinado, de maestro (como en Senge, 1999). El superior debe ejemplificar. Es destacable el carácter prescriptivo de las recomendaciones (Huczynski, 1993): También es destacable señalar el énfasis que el autor pone sobre las evidencias frente a la política y las formalidades.

No obstante, aún perfilándose el aspecto del liderazgo como una cuestión importante, McGregor sigue identificado con cierta perspectiva holística de la organización, centrando así más la atención en el clima o ambiente que en el estilo del superior:

The climate is more significant than the type of leadership or the personal "style" of the superior (McGregor, 1960: 134).

McGregor sigue situando lo grupal sobre lo individual, el clima sobre el liderazgo. El autor desarrolla el concepto de clima, explicando que un buen clima o ambiente de trabajo facilita el compromiso del trabajador. Lo complementa a través de una nueva anécdota o narración de caso, en el que un "feroz capataz" que da la cara por sus hombres les da confianza, reforzando su moral y compromiso (un ejemplo de "héroe", de los muchos que aparecerán en literatura posterior, ver Peters y Waterman, 1982, o Peters, 1992). El autor pasa a continuación a desarrollar una interesante teoría sobre dos conceptos, seguridad y confianza:

It is sometimes thought that *security*, rather than the expectation of receiving the fairest possible break, is what is required. However, in these adult relationships it does not appear that the guarantees implied by the usual meaning of the term security are necessary. In fact, there are successful relationships – characterized by high morale and high productivity – in which security is literally zero. These conditions are found, for example, in certain military units on the battlefield.

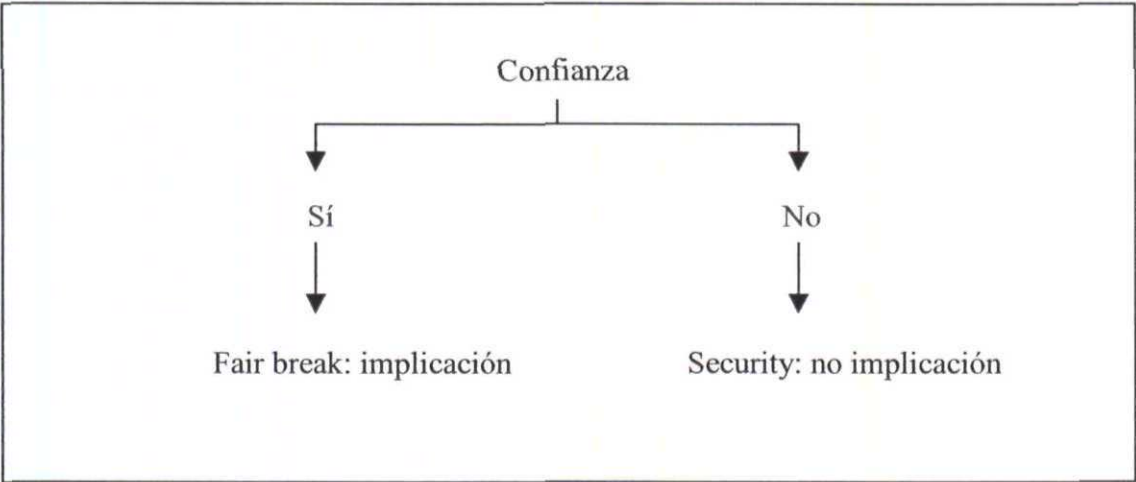
Subordinates demand security when they feel threatened, when they fear arbitrary reaction, favoritism, discrimination. They ask only for a fair break when they have genuine confidence in their superiors (McGregor, 1960: 136).

Los subordinados demandan seguridad cuando se sienten amenazados, sin embargo esta necesidad deja de tener sentido a partir de cierto estadio (como en Maslow,

1975). La seguridad dejará de tener sentido en la literatura del *management* para ir ganando espacio la libertad del trabajador, como se verá posteriormente (ver Peters, 1992; Hammer y Champy, 1993)

La referencia al modelo de compañerismo propio de las unidades militares tiene cierta fuerza entre los directivos norteamericanos de la época, que por una cuestión generacional han podido participar en contiendas como la Segunda Guerra Mundial o la Guerra de Corea. La relación superior-subordinado puede leerse de la siguiente forma:

Cuadro: Superior y subordinado:



Se establece una contraposición entre la necesidad de seguridad y un concepto abstracto como la confianza o trato justo, situando el segundo como más importante:

Security	Fair break
They feel threatened	High morale
They fear arbitrary reaction	High productivity
They fear favoritism	Successful relationships
They fear discrimination	Genuine confidence

De nuevo se recalcan términos de carácter positivo en el caso que el autor trata de resaltar como la vía correcta, siendo de carácter negativo los del aspecto que se desea marcar como camino equivocado. Los verbos *fear*, *threatened*, o términos

como *discrimination*, *favoritism* o *arbitrary reaction* son los asociados a *security*. Mientras, con *Fair break* se utilizan adjetivos como *high*, *genuine* o *successful*. La Teoría Y (en la que se favorece el trato justo) tendría como resultado el éxito, la moral elevada, la alta productividad. Un ejemplo es la historia de la fábrica de productos bélicos, en la que la confianza elimina el conflicto entre dirección y trabajadores (ver McGregor, 1960: 141-142). De modo similar, en su visión del manager que adopta la Teoría Y vuelve a seleccionar aspectos muy positivos para reforzar su imagen y hacerla atractiva al lector:

Consider now a manager with a contrasting set of attitudes. He has a relatively high opinion of the intelligence and capacity of the average human being. He may well be aware that he is endowed with substantial capacity, but he does not perceive himself as a member of a limited elite. He sees most human beings as having real capacity for growth and development, for the acceptance of responsibility, for creative accomplishment. He regards his subordinates as genuine assets in helping him fulfill his own responsibilities, and he is concerned with creating the conditions which enable him to realize these assets. He does not feel that people in general are stupid, lazy, irresponsible, dishonest, or antagonistic. He is aware that there are such individuals, but he expects to encounter them only rarely. In short, he holds to Theory Y (McGregor, 1960: 140).

McGregor habla del directivo que se adapta a los nuevos tiempos. Se trata de una visión retórica en la que el manager se presenta como un líder implicado en la mejora de la organización. Es inteligente, pero no cree formar parte de una élite; confía en los demás, delega en ellos, no ve en ellos ciertos defectos que se atribuyen normalmente a gran parte de la población. ¿Qué defectos son estos? *Stupid*, *lazy*, *irresponsable*, *dishonest*, *antagonistic*; algunos de ellos son dignos de algo más que una simple mención. Por ejemplo, *lazy* es evidentemente un término asociado a la pereza, que en ningún caso tendrá cabida en una organización fundamentada sobre valores de productividad, rendimiento y esfuerzo. *Antagonistic*, por otra parte, apunta de nuevo al gran problema del conflicto en las sociedades industriales (Burawoy, 1989: 26); McGregor, en su visión funcionalista de la empresa, reprueba estas conductas ajenas a la cooperación y la integración de valores. Estos valores por

los que apuesta el autor son *growth and development, acceptance of responsibility, creative accomplishment*. Se trata de fomentar la participación²⁰⁰.

Esa construcción de la imagen del directivo tiene un propósito de ejemplificación pero no es el único. Estas visiones retóricas tienen la capacidad de seducir al lector, esto es, al cuadro directivo al que este libro está dirigido. Estas visiones son reforzadas con argumentos como el de Lawrence Appley, presidente de la Asociación de Gerentes Norteamericanos (otro ejemplo de intertextualidad), que expone su idea de participación como una discusión con los subordinados para llegar al mejor acuerdo posible.

Los ejemplos prácticos de aplicación de la Teoría Y carecen de ningún tipo de defecto a mácula de dicha teoría, adoleciendo de cierto simplismo expositivo (como ya señaló Huczynski, 1993: 63).

Within the two years the whole relationship had become a different one as a result of this change in managerial strategy. Every one with whom I talked insisted that there had been no other changed conditions which could explain what had happened. The former union leadership had been replaced by a group of highly respected, able individuals, grievances were down to a normal level, bargaining had been conducted in good faith and in an atmosphere of reasonableness, wildcat strikes had dropped to zero (McGregor, 1960: 143).

Este párrafo representa el final de una de las narraciones de McGregor con mayor contenido. En dicha narración, se trata de manifestar los efectos positivos de la utilización de una estrategia basada en los principios de la Teoría Y, a través de la adopción de conductas ejemplificadoras.

²⁰⁰ Teniendo en cuenta que se trata de una participación limitada al ámbito sociotécnico, en ningún caso político (Deetz y Kersten, 1983: 169)

Ejemplo: mala relación sindical y reacción de la gerencia de la empresa.

Visión dirección: La dirección de la empresa entiende que hay una mala relación con los sindicatos y es imprescindible un cambio de actitud. En aras del bien común, se debe fomentar la confianza, y este es un proceso que debe partir de la propia gerencia. Representa la postura legítima.

Visión sindicatos: Manifiestan una actitud hostil hacia la empresa al estar dirigidas por una minoría elegida por unos pocos. Representan la postura ilegítima.

Situación 1: **Hostilidad sindical.** Negociaciones colectivas como farsa, huelgas violentas, restricciones a la producción..

Situación 2: **Cambio de actitud en gerencia:** demostrar honradez y sinceridad, ganar la confianza de los trabajadores.

Efecto 1: **cambio en relaciones laborales,** confianza entre las partes.

Efecto 2: **relevo de la dirección sindical conflictiva,** sustituida por un grupo de individuos capaces.

Efecto 3: **fin de confrontaciones.** Desaparecen las huelgas violentas.

Conclusión: frase de Clinton Golden (intertextualidad): *La gerencia consigue el tipo de relaciones con sus trabajadores que se merece.*

Así, el cambio de estrategia de gestión provoca una verdadera ruptura en la situación de la empresa. El escenario cambia radicalmente tras aplicar los principios de la Teoría Y: el conflicto social desaparece.

El capítulo finaliza con la siguiente consideración:

Underlying assumptions – theoretical considerations – influence managerial behavior not only with respect to policies and procedures and techniques, but with respects to subtle aspects of everyday behavior which determine the “climate” of human relationships. These daily manifestations of theory and attitude in turn affect

the expectations of subordinates concerning their ability to achieve their goals and satisfy their needs through membership in the organization. Formal policies, programs and procedures will be administered, and in turn perceived in the light of the managerial climate. Its importance is primary – the “machinery” of administration is secondary (McGregor, 1960: 143-144).

El ambiente ejecutivo, el clima de confianza que se respira dentro de la empresa, es esencial para el desempeño eficaz de las tareas y el alcance de los objetivos empresariales. Se debe tener en cuenta este aspecto, se debe tener en cuenta la Teoría Y: la prescripción está omnipresente en la narración.

El capítulo finaliza con bibliografía. En este caso la intertextualidad se centra en obras de autores como Rensis Likert, Daniel Katz o Harold Leavitt, esto es, se retoman autores clásicos en la psicología organizacional.

En resumen, la adopción de la Teoría Y es imprescindible para que las relaciones con los trabajadores sean mejores, favoreciendo el compromiso de los mismos con los objetivos de la organización. Ello redundará en un aumento de la productividad y en la menor necesidad de controles externos. Se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

6.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE DOUGLAS MCGREGOR.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de McGregor, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso del management típico de la Escuela de Neorrelaciones Humanas, una de las más influyentes en esa década y la siguiente. Asimismo, como en el texto anterior, se prestará atención a los principales elementos semánticos y pragmáticos presentes en el texto.

6.3.1. Estructuración del texto.

Como en el caso del texto de Sloan, la pregunta es de nuevo si es posible afirmar que el relato de McGregor contiene una estructura subyacente. De nuevo se ha podido demostrar durante el análisis del discurso que existen unas oposiciones estructurales entre los términos que conforman el sentido del texto, especialmente destacados. McGregor contrapone a una Teoría X vigente en el campo de la administración de empresas una Teoría Y, cuyos fundamentos descansan en la motivación de los trabajadores y en su integración en la organización.

Las oposiciones que estructuran el texto de McGregor son las siguientes:

Eje 1: Teoría X vs. Teoría Y.

Eje 2: El pasado, lo viejo vs. El futuro, lo nuevo.

Eje 3: Lo existente vs. Lo innovador.

Eje 4: Conflicto vs. Cooperación.

Eje 5: Responsabilidad de la dirección vs. Irresponsabilidad de los sindicatos.

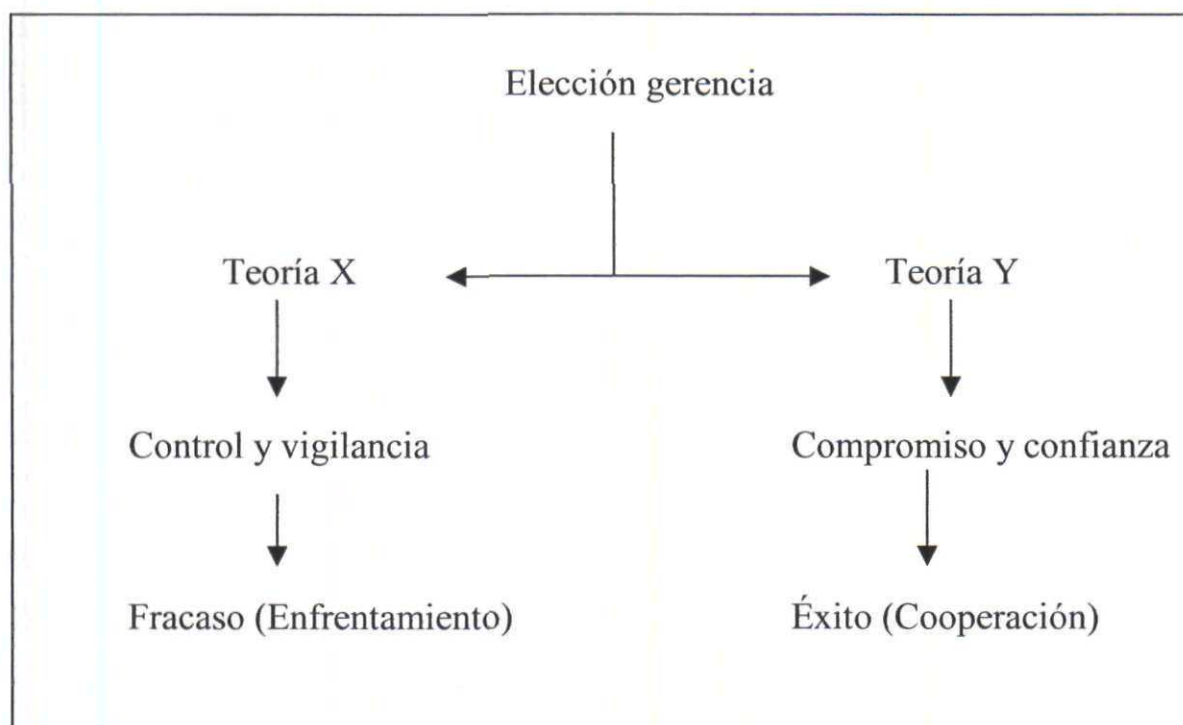
Eje 6: Dirección socialmente responsable vs. Dirección permisiva.

Eje 7: Seguridad vs. Confianza (trato justo).

Eje 8: Control externo vs. Control interno.

El armazón del texto podría representarse así:

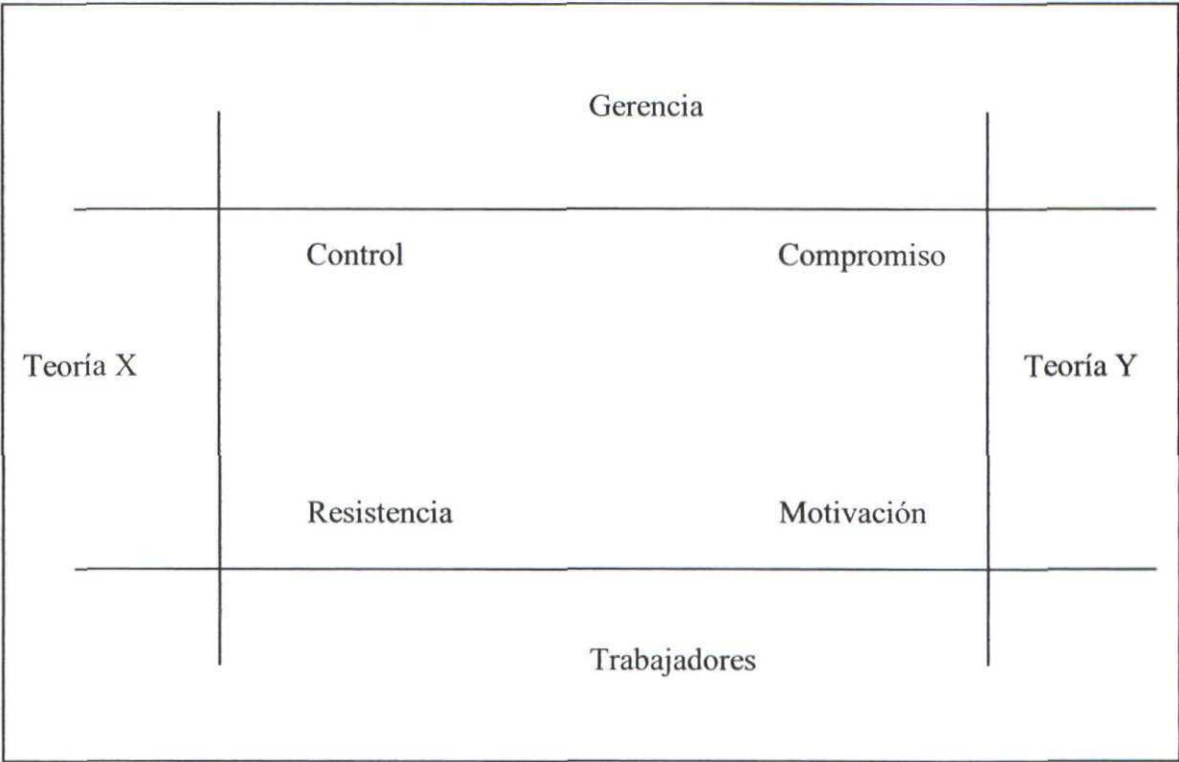
Cuadro: Armazón del Texto de Douglas McGregor:



La elección por parte de la gerencia de un modelo u otro de organización conducirá a la organización al éxito o al fracaso. Frente a las teorías organizativas anteriores, se propone un modelo nuevo que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos. Este modelo se acompaña de narraciones en las que se ejemplifica cómo la aplicación práctica de la nueva Teoría (en este caso, la Teoría Y) conduce a la integración del trabajador y al aumento de la productividad. Esto es, al éxito empresarial.

La contraposición de las Teorías X e Y se puede representar de la siguiente forma:

Gráfico: Teorías X e Y:



El discurso contiene ejes formados por dicotomías estructurales que el propio narrador trata de resolver a través de la noción de Concertación, de Cooperación, aunque sin poder ocultar un problema latente entre intereses de la organización e intereses de los trabajadores.

Este, sin lugar a dudas, es el problema latente al que se enfrenta la teoría *managerial* de los años setenta, si bien en el texto de McGregor encontramos también una de las principales señas de identidad de esta literatura de gestión: el comunicar las ventajas de adoptar una nueva forma de organizar la actividad de la empresa. La imposición de un nuevo “paradigma” (en el sentido expuesto por Kuhn, 1987) que no es otro que el desarrollado por el autor trata de abrirse paso frente a doctrinas de carácter tradicional. El sistema de organización científica del trabajo adolece de ciertos defectos estructurales que deben ser compensados por nuevas teorías. De este modo, es imprescindible, para que el núcleo del nuevo pensamiento de gestión sea aceptado por su público objetivo, establecer una contraposición entre sus elementos positivos que

contiene y los negativos del management fordista tradicional. Se asignan así valores a las diferentes teorías:

Cuadro: Valores asociados a las Teorías X e Y:

<u>Teoría X</u>	<u>Teoría Y</u>
Lo común	Lo novedoso
El pasado	El futuro
Lo estático	Lo dinámico
Lo cómodo	Lo innovador
La organización	Las personas
El control	La adaptación selectiva
Lo autoritario	El buen clima de trabajo
La desmotivación	El compromiso
El conflicto	La integración
Menos resultados	Más resultados

Como se puede observar, McGregor rechaza una teoría de la administración vigente para situar otra, la suya, en su lugar. En general, la oposición entre ambas teorías es muy llamativa, asociando a cada una de ellas términos marcadamente positivos y negativos.

Al igual que en el anterior análisis sobre el texto de Sloan, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Si se recuperan de nuevo los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar las funciones, los personajes y el nivel de la narración (Barthes, 1990). Respecto a las funciones, se debe señalar que aparecen muy claramente definidas, pues en este tipo de textos son esenciales para dar sentido al mismo. De nuevo la dirección, por ejemplo, aparece como depositaria de la racionalidad

en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992: 1). Sin embargo, a diferencia de la de Sloan, esta gerencia se encuentra en una disyuntiva esencial: seguir actuando como lo ha hecho tradicionalmente (siguiendo los postulados de la Teoría X), o adoptar la nueva moda de gestión, la Teoría Y. La función principal es la de adoptar un determinado estilo de dirección. La gerencia de la empresa que continúa con los modelos de gestión de la Teoría X están adoptando fórmulas que en 1960 carecen de vigencia, según el autor. Es una gerencia atada al pasado, poco dialogante, que no es capaz de ofrecer satisfacción a sus trabajadores²⁰¹. No logra el compromiso de éstos y por tanto su rentabilidad es menor de la esperada. Los directivos que hacen suya la filosofía de la Teoría Y por el contrario crean unas condiciones de trabajo que sirven para comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa, mejorando la productividad de éstos y alcanzando así el éxito en los negocios.

Las funciones de los trabajadores varían atendiendo al tipo de empresa en que se encuentren trabajando. Así, si trabajan en empresas del tipo X, demandarán seguridad, se comprometerán menos con el trabajo y se sentirán insatisfechos. Por el contrario, si se trata de empresas gobernadas por una filosofía Y, los trabajadores estarán comprometidos y se esforzarán mucho más, participando²⁰². Los sindicatos defienden los derechos de los trabajadores, variando su actitud dependiendo del tipo de empresa: en las empresas del tipo X, tienden a generar conflictos; en las empresas del tipo Y, celebran los acuerdos fruto de la negociación colectiva.

Los personajes que aparecen en el texto se caracterizan por estar muy desdibujados, en la mayor parte de los casos apenas son simples vehículos para dar forma a un conjunto de tópicos, relacionados con estereotipos de personalidad.

El autor, Douglas McGregor, se hace en ocasiones presente en la acción, pero sólo actúa como fedatario de determinadas estrategias llevadas a cabo por empresas. Su presencia en general se observa bastante difuminada, con escasas referencias a sí mismo (a diferencia de Sloan, McGregor utiliza continuamente la tercera persona).

En esta obra, de todos modos, lo que predominan son personajes colectivos, como son los trabajadores, sus sindicatos, o la dirección. Así, los directivos de las compañías X

²⁰¹ Se leen las funciones siguiendo por supuesto el discurso del autor, previamente decodificado en el análisis del discurso.

²⁰² La participación se limita eso sí al ámbito sociotécnico (Deetz y Kersten, 1983: 169).

carecen de empatía, de liderazgo y de visión, atributos esenciales en los directivos de las compañías Y. Sobre esos diferentes estilos de dirección, los personajes “subordinados” (trabajadores, sindicatos) adoptan unas u otras características psicológicas y determinadas pautas de conducta.

En menor medida aparecen personajes individuales, caracterizados por carecer de nombre propio, de identidad personal. Son figuras al servicio de la acción en el relato, y son los protagonistas de las diferentes narraciones ejemplarizantes. Los más destacados son los siguientes:

Capítulo IV: El gerente de distrito que ascienden sin pedirlo: se hace hincapié en su ausencia de aspiraciones y cómo se siente abrumado e infeliz ante sus nuevas responsabilidades.

Capítulo X: Al ser un capítulo de aplicación práctica, tenemos más narraciones y más personajes:

- Superintendente de una empresa manufacturera (el “feroz capataz”) que otorga confianza a sus hombres: aplicación correcta de Teoría Y.
- Presidente de compañía de productos bélicos que negocia con sindicatos y les otorga confianza: aplicación correcta de Teoría Y.
- Gerente de producción no sincero con trabajadores: aplicación incorrecta de Teoría Y.
- Jefe de personal y supervisor: éste último aplica mal la Teoría Y.
- Gerentes, sindicatos y trabajadores de empresa en conflicto: de una situación de confrontación, la adopción por parte de la dirección de los presupuestos de la Teoría Y favorece la desactivación del conflicto.

Respecto al nivel de la narración, Barthes distingue la figura del narrador, los *topoi* o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). El narrador cumple en el texto un papel esencial, al figurar su punto de vista como la referencia válida en el relato: expone la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifica la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa (como se señala en Alvesson, 1987, o Alvesson y Willmott, 1992a).

Los *topoi* son lugares comunes en el texto, un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que aparecen en el discurso, expuestos por Barthes (1990) y Van Dijk (2003).

Evidentemente, la mayor parte de ellos son propios de una visión de la cuestión laboral desde la perspectiva del directivo. Podemos señalar los siguientes: la dirección tiene las relaciones laborales que merece; existen dos formas de entender al trabajador (visiones X e Y); la empresa Y genera un buen ambiente de trabajo, la empresa X debe adoptar esa filosofía Y; los trabajadores confían en la empresa Y demandan un trato justo, los trabajadores de la empresa X demandan esencialmente seguridad; el problema laboral es resuelto gracias a las iniciativas de la dirección de la empresa. Otros Topoi son los de la grupalidad, el avance científico, la psicología y su influencia sobre las acciones cotidianas, y la cuestión de la disciplina y el control en el centro de trabajo.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

Teoría X (el fracaso de lo antiguo) vs. Teoría Y (el éxito de la innovación).

6.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de McGregor. No obstante, algunos aspectos no se han tratado en profundidad. En el análisis semántico, el principal objetivo del análisis era la identificación de las Mitologías presentes en el texto. Éste es muy rico en ellas, y a lo largo del análisis se han podido identificar claramente algunas:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología de los valores X e Y.*
- *Mitología de la psicología mecanicista.*
- *Mitología del trabajador comprometido.*
- *Mitología del sindicato violento.*

La más destacable es la Mitología de la Cooperación, en la que el directivo se preocupa de sus trabajadores y da más de lo que debe, ganando la confianza de los trabajadores. Los trabajadores, ante la confianza que les otorga la dirección, se comprometen con los fines de la empresa y mejoran su rendimiento. La paz social presidirá la organización a través de la Teoría Y. El conflicto social es un problema de gestión que se resuelve a través de la acción del directivo.

La Mitología de los valores X e Y es la Mitología central del capítulo. Los valores X representan un estilo de gestión de personal basado en la disciplina y el control. Son los valores predominantes en el sistema capitalista de producción en serie en ese momento histórico. Los valores Y son una serie de valores nuevos que persiguen una corrección de ciertas disfunciones del otro sistema. La mitología consiste en presentarlos como dos paradigmas irreductibles entre sí, cuando la Teoría Y no supone una desaparición del control y la disciplina, sino una transformación de las fuentes de las que emanan sin cuestionar jerarquías o sistema socioeconómico.

La mitología de la psicología mecanicista es aquella en la que se presentan los cambios sobre la psicología de los trabajadores como vitales para obtener mejoras de productividad importantes de forma prácticamente mecánica (causa-efecto).

El mito del trabajador comprometido es esencial. La idea es que el trabajador está dispuesto a comprometerse a priori con los objetivos de la organización, siempre y cuando la dirección sea capaz de estimularle. Los trabajadores ven las cosas como la dirección en ciertos aspectos y confían en ella si ésta les demuestra respeto e integridad. El caso de los sindicatos es también similar: los sindicatos que se enfrentan a la Teoría

X no representan más que a unos pocos trabajadores: no cumplen los convenios y realizan huelgas ilegales. Los sindicatos de las empresas Y por el contrario mantienen actitudes cooperativas con la organización.

En definitiva, la oposición estructural que define el texto, esto es, la de los valores X e Y es, en sí misma, la Mitología central del capítulo. Esta Mitología oculta otros elementos conflictivos en las relaciones laborales, fruto de la contradicción entre trabajo y capital, y proporcionan justificaciones ideológicas a los cuadros directivos, en forma de hablas despolitizadas (Barthes, 2000: 237). La presentación de los hechos por parte del directivo, el relato *managerial*, podría concebirse como un relato puramente mitológico, impregnado de ideología (Alvesson, 1987: 164).

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores, pero sobre todo a las distintas teorías, verdaderas cosmovisiones de la gestión.

Términos asociados a Teoría X	Términos asociados a Teoría Y
Work as a source of punishment	Work as source of satisfaction
External control	Self-control
Threat of punishment	Self-direction
Emphasis on security	Commitment
Lack of ambition	Learning
Avoidance of responsibility	Acceptance of responsibility
Security	Fair break
Dependence	Independence

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de McGregor observamos lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Confianza	Desigualdad
Diálogo	Adoctrinamiento
Trato justo	Manipulación ideológica

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de McGregor contiene interesantes elementos de intertextualidad. Una de las principales características del libro de McGregor es la de aportar una bibliografía al final de cada uno de los capítulos, lo que deja traslucir que en la obra hay un interés por realzar aportaciones de carácter teórico. Entre esa selección bibliográfica destacan autores de psicología empresarial como Friedmann, Katz o Herzberg.

Existen en el texto tres citas de autoridad (además de una frase de Clinton Golden):

- Chris Argyris (se cita su obra *Personalidad y organización* (1964)).
- Frederick Herzberg (se cita su obra *Motivation to work* (1959)).
- Lawrence Appley, Presidente de la Asociación de Gerentes Norteamericanos.

Las anécdotas, narradas por el propio McGregor, son otra fuente de intertextualidad al dar voz a los personajes.

Respecto al contexto, el discurso de McGregor rompe con la linealidad histórica presente en la biografía de Sloan, algo lógico al no ser una biografía y sí una obra con ambiciones teóricas precisas. De este modo, el texto no se abre de forma tan continua al contexto histórico y socioeconómico como en el anterior: por otro lado, la obra tiene una ambición teórica, de modo que busca una ruptura temporal para objetivar lo analizado. El desdibujamiento de las identidades de los personajes y las referencias (generalmente escasas) a acontecimientos contribuye a una sensación de cierta ahistoricidad en algunos momentos.

No obstante, se deduce claramente que existe un marco de relaciones laborales en el que la negociación colectiva es el elemento esencial, que el modo de producción está todavía claramente dominado por el fordismo (Lash y Urry, 1994 y 1996), y que la idea de armonía social y cooperación es cercana a cierta sociología funcionalista (por ejemplo, Parsons, 1966). En resumen, una obra engarzada en una época en la que, pese a la detección de los primeros problemas en el régimen de acumulación, todavía se percibe un cierto optimismo respecto a la estabilidad del sistema.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *MANAGEMENT BY OBJECTIVES*, DE JOHN HUMBLE.

7.1. JOHN HUMBLE: *MANAGEMENT BY OBJECTIVES*. 1972.

7.1.1. Introducción.

La obra *Management by objectives*²⁰³ de John Humble es una de las más representativas de la moda de gestión conocida por Dirección por Objetivos, de gran predicamento en los años cincuenta y sesenta del pasado siglo. La dirección por objetivos fue sugerida por el clásico pensador de gestión Peter Drucker en su obra *The practice of management* (1954, traducida al castellano como *La gerencia de empresas* (1957)), en la que expresaba la necesidad de un principio de dirección “que permita el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo dé una orientación común a la visión y al esfuerzo, establezca el trabajo en equipo y armonice las metas del individuo con la prosperidad común” (Drucker, 1957: 183-184). La dirección por objetivos significa el compromiso de los gerentes con el logro de unas tareas determinadas especificadas previamente. Todo gerente necesita objetivos claramente expresados, que fijen la contribución de cada hombre y unidad para ayudar a otras unidades a que se alcancen determinados objetivos. Para ello, se sustituye el control externo de las tareas por el interno de la responsabilidad y el compromiso, que como indica el propio Drucker es más exigente y efectivo (Drucker, 1957: 184).

La dirección por objetivos puede así describirse, siguiendo a George S. Odiorne, otro de los escritores clásicos de la dirección por objetivos, como “un procedimiento por el cual

²⁰³ A lo largo de este análisis se trabajará con la versión original en inglés titulada *Management by objectives*, publicada por Gower Press Ltd., Essex, 1975 (edición original de 1972).

los directivos superiores y subordinados de una organización identifican a un tiempo sus metas comunes, definen las principales zonas de responsabilidad de cada individuo con arreglo a los resultados que se esperan de él, y utiliza estas medidas como pauta para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros" (Odiorne, 1972: 64). Como moda de gestión, su principal representante ha sido no obstante John Humble, con obras como *La dirección por objetivos: sistemas, experiencias, aplicaciones prácticas* (1977) o esta misma obra.

7.1.2. *La organización del libro.*

El libro consta de una breve introducción que da paso a dos partes bien definidas:

Part One: Avoiding the Pitfalls of MBO.

Part Two: An introduction to MBO. Esta segunda parte consta de los siguientes capítulos:

1. Essential features and benefits.
2. What's gone wrong with management development?
3. Three points of view.
4. Making a Start.
5. Setting objectives.
6. Key results analysis.
7. Performance and potencial review.
8. Management training.
9. Salaries and successsion plans.
10. Organisation and control.
11. Wider implications.

El libro finaliza con una breve sección titulada *Further information*, a modo de corolario de la obra.

7.1.3. *Capítulo seleccionado: Primera parte. Avoiding the pitfalls of MBO.*

El análisis del discurso se aplicará sobre la primera parte titulada *Avoiding the pitfalls of MBO*, en la que Humble, ante una serie de críticas dirigidas hacia la Dirección por Objetivos, procede a justificar la utilización de dicho sistema de dirección y gestión empresarial. Se basa en un artículo titulado *Avoiding the Pitfalls of the MBO Trap*, publicado en otoño de 1970 en la revista *European Business*. Resume en pocas páginas los fundamentos del MBO y cómo debe realizarse su aplicación práctica.

7.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE JOHN HUMBLE.

Como se ha señalado anteriormente, en esta primera parte titulada *Avoiding the pitfalls of MBO*, el autor intenta dar una respuesta a pequeños problemas que estaban surgiendo en ese momento en la aplicación de la citada técnica de gestión. El texto responde a un modelo de informe, con dos gráficos, pequeños subtítulos que dividen el texto en temas y algunos de ejemplos de su aplicación práctica:

Although the use of management by objectives is accelerating world-wide, some critics are finding fault with the system. [...].

The problems, however, are not with the system itself, but with the incomplete or faulty application of it (Humble, 1975: 1).

Se observa que desde un primer momento se pueden localizar en el texto dos cuestiones esenciales: por una parte, la utilización de la dirección por objetivos se acelera en todo el mundo (señal de su éxito, de su eficacia); por otro, se han encontrado algunas críticas hacia el mismo. El autor trata de defender su técnica de gestión, marcando pequeños desequilibrios en los términos: *world-wide* vs. *some* (éxito mundial pero pequeños fallos).

Esos problemas de aplicación de la dirección por objetivos son el resultado de que ésta ha sido incompleta o errónea. Se marca así una oposición determinante:

La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta.

La dirección por objetivos se estaba utilizando como filosofía de gestión desde mediados de los años cincuenta (Wren, 1979: 443-444). Drucker, como se ha comentado antes, es reconocido como el autor que la impulsó a través de su obra *The practice of management* (1954). Para Drucker, todo gerente necesita objetivos claramente expresados: en sus palabras, "estos objetivos deben establecer las realizaciones que la unidad general de cada uno debe producir. Debe fijar qué

contribución deben hacer el hombre y su unidad para ayudar a otras unidades a alcanzar sus objetivos. Finalmente, deben explicar qué contribución puede esperar el gerente de otras unidades que lo ayude al logro de sus propios objetivos. Desde el comienzo, en otras palabras, debe darse énfasis al trabajo en equipo y a los resultados en equipo” (Drucker, 1957: 171-172). En general, la dirección por objetivos persigue un mayor compromiso de los gerentes con los objetivos de la organización. Para Humble, la filosofía de gestión es muy positiva y los posibles errores son atribuibles a las personas que la aplican. Para ello, recurre a una primera referencia intertextual en forma de cita de autoridad. Así, recoge un informe de Walter Wikstrom, de la US Conference Board, en el que se certifican las bondades del sistema (mejores realizaciones a todos los niveles de la organización) y se estima que merece la pena su puesta en práctica. A continuación, Humble trata de definir la dirección por objetivos. Para ello, recurre en primer lugar a la definición de Drucker²⁰⁴ para, a continuación, dar la suya:

At its best, management by objectives is a system that integrates the company's goals of profit and growth with the manager's needs to contribute and develop himself personally. It is not a new wonder tool that can replace intelligent or sensitive leadership, and its misuse can cause more harm than good (Humble, 1975: 2).

La definición incluye términos positivos tanto para organización como para el director: así, la compañía alcanza sus metas de crecimiento y beneficio, y el gerente se desarrolla personalmente y contribuye a la organización. El sistema actúa como integrador (Smircich, 1983). No es, eso sí, una herramienta mágica que pueda reemplazar el liderazgo: por tanto, se establece otra oposición:

La técnica vs. El factor humano.

La aplicación de la técnica de dirección por objetivos implica dos aspectos: uno técnico y otro “humano”, esto es, el desempeño de los gerentes aplicando la técnica con trabajo

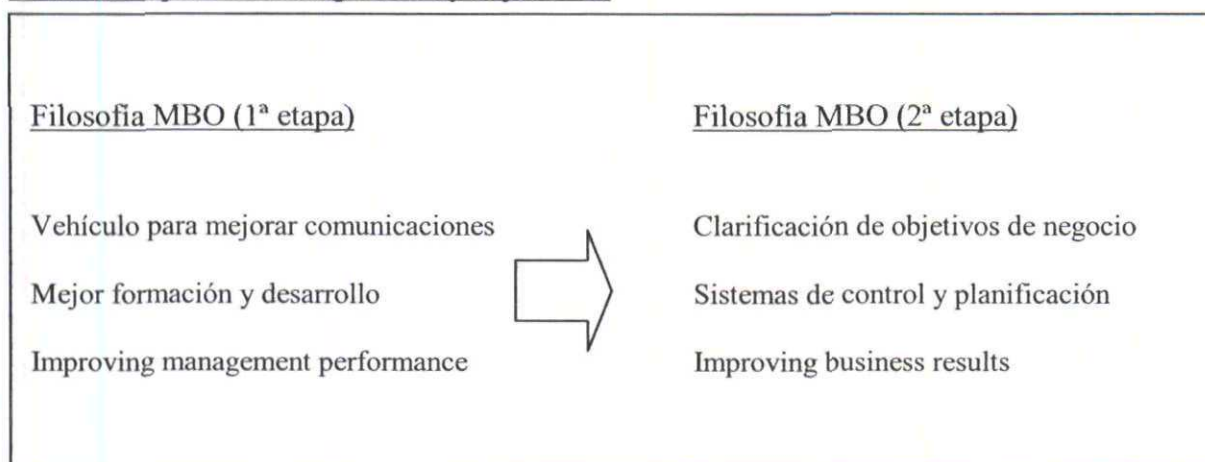
²⁰⁴ Es la definición dada en la introducción al capítulo: un principio de dirección “que permita el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo dé una orientación común a la visión y al esfuerzo, establezca el trabajo en equipo y armonice las metas del individuo con la prosperidad común” (Drucker, 1957: 183-184).

y esfuerzo. Según Humble, la dirección por objetivos, con su simple aplicación, no puede garantizar el éxito en los negocios.

La crítica fundamental que expone Harry Levinson en un artículo en la *Harvard Business Review* (tercer ítem intertextual) es la dificultad de comprometer al manager en el proceso. De este modo, el MBO (*Management by objectives*), para funcionar correctamente, implicaría que el gerente trabajará duro, lo hará por su compromiso y responsabilidad (es el compromiso, el consentimiento de la producción de Burawoy, 1979). Sin embargo, no todos lo consiguen ante la presión, el sentimiento de culpa y el malestar. Estas críticas se zanján por Humble de forma rotunda:

Levinson's criticisms are valid for narrowly conceived MBO programmes, but not for the all pervasive MBO approach with which we are concerned (Humble, 1975: 3).

Así, el problema sólo existe en los *narrowly conceived*, los programas con errores de concepción, no en los demás. Así, se reproduce de nuevo la oposición señalada anteriormente: *La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta*. La crítica por tanto no es aceptada, porque en realidad se refiere a los casos mal aplicados. Sin embargo, Humble sigue profundizando en la cuestión del compromiso del gerente con sus objetivos, que considera importante. Ha existido una transformación importante en la propia filosofía de la gestión por objetivos, en buena parte debido a la necesidad de favorecer una mayor participación sociotécnica de los trabajadores (Deetz y Kersten, 1983: 169):

Gráfico: etapas del Management by objectives:

Esta percepción ha sido influida claramente por la necesidad de reforzar la técnica y superar sus limitaciones, aunque han existido otras situaciones que han contribuido a su modificación:

The perceptions of the behavioural scientists were studied and built unobtrusively into the best practice, but some MBO projects did become over-mechanistic. The current emphasis on the manager –*his* personal needs as an individual and his self-expression as a group member- is partly a reaction against this. It is also a reflection of the changing social scene and the different values and expectations people have in the 70s (Humble, 1975: 4).

Humble indica en primer lugar que los proyectos de dirección por objetivos estaban convirtiéndose en fórmulas excesivamente mecanizadas. El énfasis en el manager obedece en una reacción ante esta situación, además de ser un reflejo de los valores existentes en la sociedad a principios de los años setenta (*changing social values*)²⁰⁵.

El autor realiza en este párrafo una muy interesante apertura al contexto existente en los primeros años de la década de los setenta, en los que el capitalismo tardío sufre una importante crisis de legitimación (Habermas, 1999). La “sociedad programada” tecnocrática es cuestionada por una generación con aspiraciones no sólo materiales, que

²⁰⁵ Se trataría de una transformación de los valores materiales propios de la modernidad industrial a uno definido por valores postmateriales (Inglehart, 1991).

reclama unos valores humanistas dentro de las organizaciones empresariales, reaccionando ante el autoritarismo burocrático (Offe, 1990).

Para Humble, este cambio de valores está teniendo un reflejo en la propia concepción de la dirección de empresas. De este modo, se acerca a planteamientos de la Escuela de Neorrelaciones Humanas (por ejemplo, McGregor, 1960, Herzberg *et al*, 1959, o Argyris, 1964) para corregir los pequeños defectos a los que se está enfrentando su teoría:

If we understand that MBO is both a planning and control system, *and* a powerful agent of behavioural change and organisation development, it can be seen as a “learning together” process in which human needs and values are as deeply involved as physical and financial factors. It must be admitted frankly that not all MBO programmes have recognised this. However, the best MBO practice has persistently sought to put proven behavioural research into action (Humble, 1975: 4).

De nuevo se marca la oposición estructural del texto: *Las mejores aplicaciones del MBO vs. No todas las aplicaciones del MBO*, esto es, *La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta*. Se asocian nuevas características a la Dirección por Objetivos:

Definiciones de dirección por objetivos (MBO)

Definición 1:

System that integrates the company's goals of profit and growth with the manager's needs to contribute and develop himself personally.

Definición 2:

MBO is both a planning and control system, and a powerful agent of behavioural change and organisation development.

It can be seen as a “learning together” process in which human needs and values are as deeply involved as physical and financial factors.

En esta segunda definición siguen abundando términos positivos: *powerful agent*, *human needs and values involved*. Pero también se identifican términos relacionados con el paradigma taylorista y fordista predominante en las décadas anteriores y que se asoma a la crisis: es un *planning and control system*, esto es, existe planificación, existe control; pero a la vez, ante los problemas, se empiezan a mencionar otros conceptos como "*learning together*" *process*, *human needs and values*, propios de la psicología organizacional. Para ello es imprescindible la congruencia entre los fines de los individuos de la organización, llegando a señalar que esa congruencia "...promotes collaboration rather than rivalry" (Humble, 1975: 5). Se trata de demostrar que los planteamientos de la Teoría Y de Douglas McGregor son correctos, así se persigue enriquecer los trabajos, reducir los niveles jerárquicos, etc. (McGregor, 1960). Introduce incluso la cuestión de la participación:

Participation is inherent in MBO done well, but the full complexity of this subject has to be explored further. In practical terms there can be participation in defining the problem, securing information, making a decision and executing it. Yet full participation at each of these stages may not always be appropriate (Humble, 1975: 5).

El autor señala que la participación es positiva pero no siempre es apropiada en todos los estadios. La participación rompe uno de los principales principios de la administración científica del trabajo, esto es, el control absoluto por parte de la dirección del proceso de trabajo y diseño de las tareas (tal y como se define en el taylorismo, ver Braverman, 1974 o Gorz, 1977a). Se trata ahora de devolver parte de ese control a los trabajadores, pero de ningún modo en su totalidad: la participación implica una cooperación entre ambos, de forma que los objetivos organizativos se alcancen con la colaboración de los dos grupos de actores implicados. Se trata de que el nivel A discuta los objetivos con el nivel B, y de ahí hacia los niveles inferiores, en un modelo que según Humble debe mucho a Rensis Likert (ver Likert, 1967, 1969).

A problem is exposed which cuts across the hierarchy: a task force is set up with clear objectives and a membership of those who have a knowledge contribution. Status has

no significance. The group is encouraged to marshal its resources and restructure according to the current problem. They may again be coached in effective teamwork.

A manager brings together his own subordinates to thrash out common problems and difficulties which affect them all.

All this is *teamwork* (Humble, 1975: 6-7).

Esta es la filosofía de la dirección por objetivos: se trata de *teamwork*, trabajo en equipo. Aparece de nuevo la Mitología de la Cooperación, pero también la Mitología de la igualdad: se dice expresamente que el estatus carece de importancia. Sin embargo, los objetivos se fijan de una u otra forma desde la gerencia. Este trabajo en equipo proporciona los siguientes beneficios:

Beneficios MBO

- Task force is set up with clear objectives.
- Membership of those who have a knowledge contribution.
- Group is encouraged to marshal its resources.
- Group is encouraged to restructure according to the current problem.
- Group is coached in effective teamwork.
- Manager brings together his own subordinates to thrash out common problems and difficulties which affect them all.

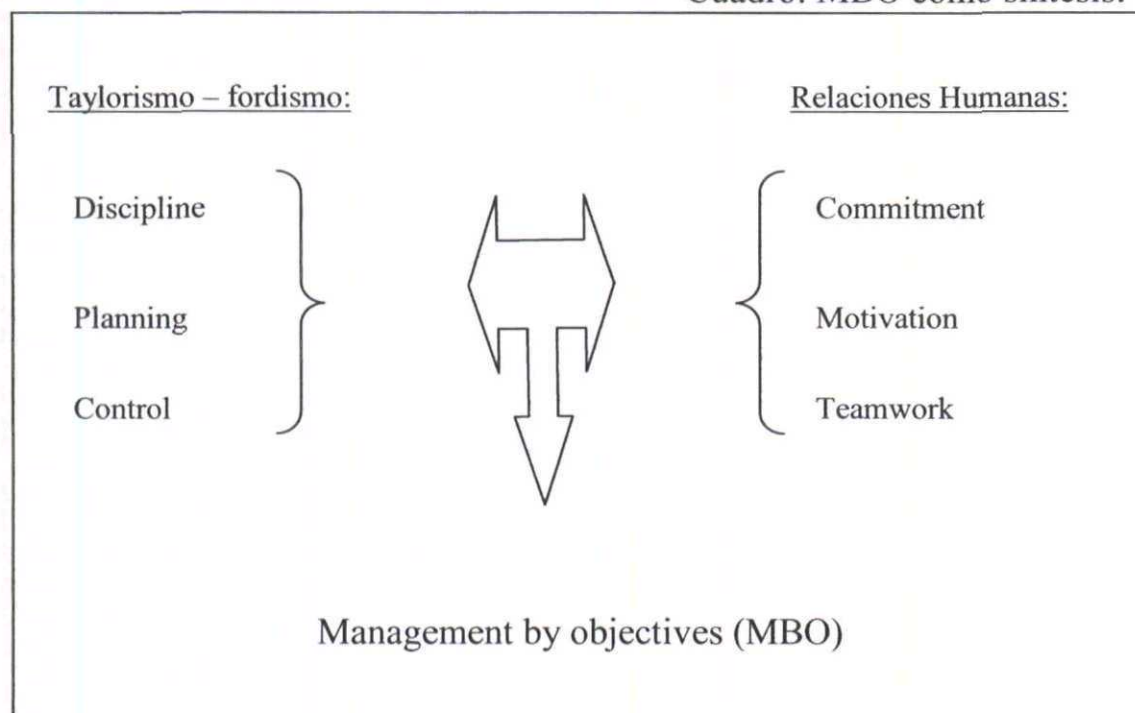
Los términos utilizados son de gran relevancia: *clear*, *membership*, *encouraged*, *restructure*, *coached*, *teamwork*, *common problems*. Son términos que comienzan a configurar un determinado lenguaje *managerial*, en el que predomina un vocabulario relacionado con el compromiso, la integración y una cierta sensación de excitación por realizar sus tareas. Estos términos serán dominantes en el discurso de gestión en décadas posteriores (sobre todo a partir de Peters y Waterman, 1982; ver también Hammer y Champy, 1993 o Peters, 1992; desde otra perspectiva, Micklethwait y Woolridge, 1998). Sin embargo, en los años en que Humble escribe estas líneas el escenario no está maduro todavía, todavía son un simple complemento:

It is important to keep perspective: commitment, motivation and teamwork *are* important, but they complement discipline systems for organisation planning and control. One without the other means failure (Humble, 1975: 7).

El autor vuelve a hacer hincapié en la disciplina, la planificación y el control, no en vano es el director de la empresa consultora Urwick, Orr & Partners creada por Lyndall Urwick, uno de los principales difusores de las teorías de administración científica del trabajo (ver por ejemplo Urwick, 1977). Sin embargo, su objetivo es el de, si se sigue a Gorz (1977a) recomponer la fuerte crisis de legitimación que está sufriendo la empresa, en un escenario de importante contestación al capitalismo de las corporaciones. Sintetiza para ello los principales elementos propios del paradigma clásico de teoría de las organizaciones y otros de la exitosa en ese momento Escuela de Neorrelaciones Humanas²⁰⁶.

EL MBO supone complementar así:

Cuadro: MBO como síntesis:



²⁰⁶ Este de uno de los esfuerzos más importantes en el management de la época: combinar satisfactoriamente el modelo de gestión científica del trabajo con unas dosis suficientes de motivación. También en los años sesenta, E. F. L. Brech considera el management como “un proceso general de jurisdicción ejecutiva para la planificación, motivación y control...” (Brech, 1969: 35).

El autor se hace eco también de la polémica existente entre defensores de la Escuela de Neorrelaciones Humanas como Chris Argyris y autores como George S. Odiorne. Odiorne, tras la lectura de un informe de Argyris se muestra crítico con que la personalidad pueda transformarse a través de cambios en la forma de dirigir las cosas en la empresa. La recomendación que hace Humble es que se lea tanto a Argyris como a Odiorne y cada uno establezca sus propias conclusiones. El autor apuesta por una dirección por objetivos que tenga en cuenta el factor humano (Humble, 1975: 7-8).

El MBO es una técnica de gestión cuya pretensión es mejorar los resultados de las empresas. Sin embargo, pese a estar el Programa perfectamente definido, el éxito no está necesariamente garantizado:

Even when all these factors have been fully understood, MBO programmes can fail to live up to their expectations. Very often this is because they were not introduced with the full support and understanding of the top management group. Indeed, management by objectives *must* involve all the executive managers of a company in a very direct way. Not only must they be involved in defining and rethinking their own objectives and the strategic purpose of the business, but they must also be receptive to comments, criticisms and suggestions from their subordinates.

Any attempt to introduce management by objectives “quietly” –for example, using it as only a part of a management development programme- is doomed to failure (Humble, 1975: 8-9).

De nuevo la oposición esencial del texto se manifiesta: *La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta*. Los problemas son diversos pero en muchos casos se observa una cierta ambigüedad. Así, se enumeran en este párrafo las siguientes condiciones para un funcionamiento correcto:

Condición 1: Los programas de MBO son introducidos sin el apoyo total (*full support*) y comprensión de la dirección general de la empresa. ¿Cómo se define ese apoyo total? ¿Cómo se puede medir?

Condición 2: La dirección por objetivos debe implicar a todos los ejecutivos, de lo contrario no funciona. ¿Cuál es el grado de implicación necesario o correcto en las tareas? Por otra parte, deben definir sus objetivos y repensarlos, además de la finalidad estratégica del negocio.

Condición 3: Es imprescindible ser receptivo a comentarios, sugerencias y críticas de los subordinados, de lo contrario no tendrá éxito. ¿Son válidos todos ellos? ¿Qué criterio garantiza la validez de las críticas?

Condición 4: No se debe introducir como sólo parte de un programa de gestión, sino ser el programa de gestión. Esta cuestión es imprescindible dado que las mejoras de eficiencia en determinados departamentos de la empresa no implican que se mejora la eficacia de toda la organización.

Hay que aclarar que la introducción del MBO no tiene una única forma. En la empresa General Mills se introdujo un plan de MBO fallido que debió ser sustituido por otro (Humble, 1975: 10). Para el autor, el trabajo fundamental que debe ser realizado sin demora es la definición de los objetivos:

Clearly the MBO work is not complete until it has embraced the full range of objectives from top to bottom of the business. Perhaps it still needs to be said, again and again, that MBO is concerned with the totality of the business and its results (Humble, 1975: 10).

Lo ideal sería que, tras una primera definición se solventasen ciertos problemas de funcionamiento a corto plazo, proceder a mejorar la planificación a largo plazo. El tono utilizado es de carácter técnico. Humble ofrece para ello una narración como ejemplo, que se puede resumir así:

Cuadro: Exposición caso Fine Fare:

Exposición problema: Llegada nuevo directivo (Mr. J. Gulliver) a la empresa Fine Fare.

Situación: Beneficios muy bajos, no tendencias de mejora, objetivos mal definidos, centralización excesiva, baja moral en la plantilla, elevada rotación de personal.

Acción 1: Revisar la estrategia de la compañía: búsqueda de estabilidad financiera en cada unidad de negocio.

Acción 2: Revisión de políticas de marketing y recursos humanos.

Resultado: Ahorro de 100.000 libras esterlinas.

Acción 3: Cumplimiento objetivo 1 marcado por Mr. Lynn: detener pérdidas comerciales en 6 primeros meses y alcanzar punto de ruptura de negocio (*break-even point*) en los seis siguientes.

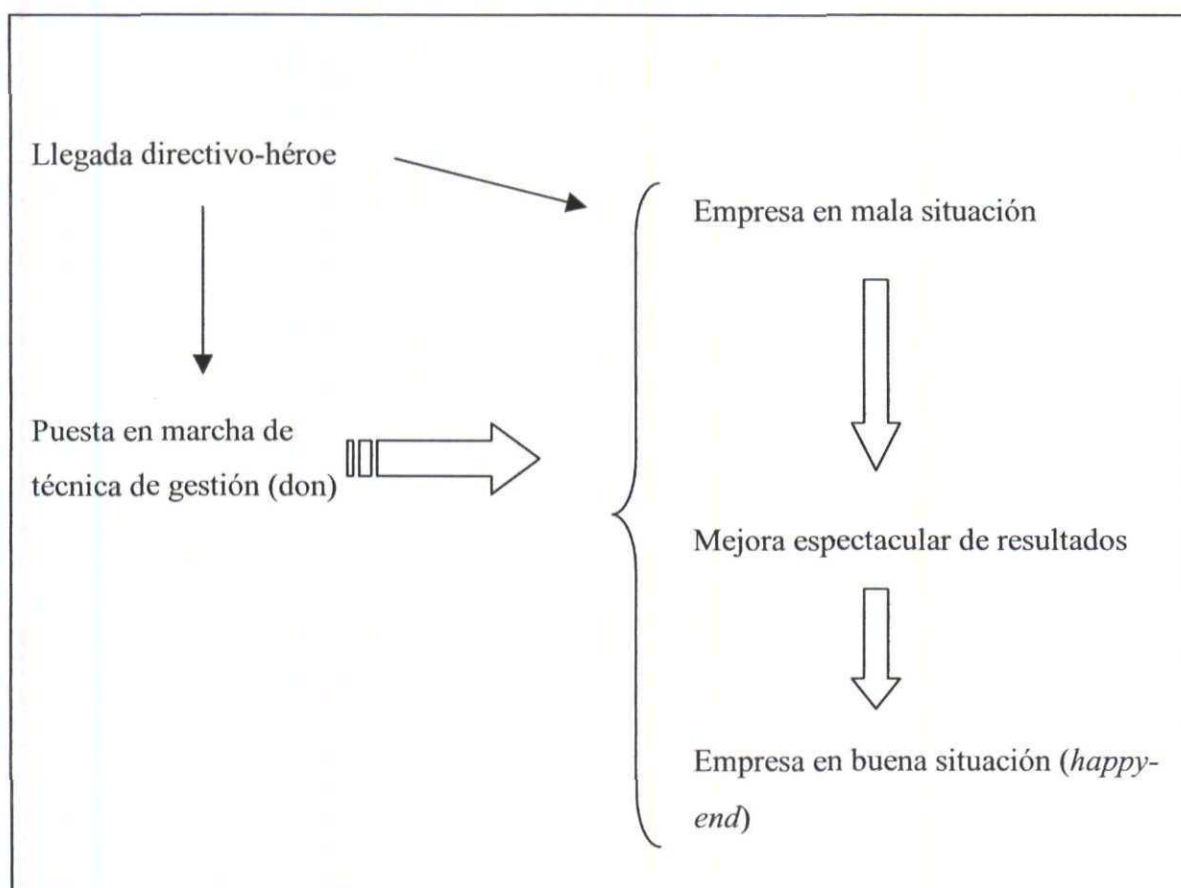
Acción 4: Mejorar la moral de la plantilla e integrar a miembros en equipos.

Resultado: Mejoras de hasta un 65% de ventas en seis meses.

Conclusión: Todo manager dispone de objetivos claros, a discutir en reuniones cuatro veces al año.

En el cuadro se describe la clásica narración de un éxito empresarial, y que adopta la siguiente estructura:

Gráfico: Estructura narración empresarial:



Generalmente, la estructura de todas estas narraciones es muy similar: el directivo-héroe llega a una empresa en mala situación económica. Una vez en ella, le otorga a la organización un regalo, un don²⁰⁷, que es una técnica de gestión nueva. Los resultados de la empresa mejoran entonces espectacularmente hasta convertirse en una organización muy rentable (un *happy-end*). El final feliz de la narración es el siguiente:

Thus at Fine Fare MBO started with a fundamental review of corporate strategy and the establishment of primary objectives; these were expressed through an improved organisation structure with the *involvement and development of all the managers*. Incidentally, Mr. Gulliver reported recently that this work had in four years increased Fine Fare sales from £75m. to £147 m.; reversed “no profits” into £4.75m. profits; changed the return on capital invested from nil to 31 per cent, and developed a

²⁰⁷ Se entiende el don en el sentido de los personajes de los relatos maravillosos que maneja el gran lingüista ruso Vladimir Propp (Propp, 1981).

management team with the will to continue this total strategy through the 70s (Humble, 1975: 11-12).

Las ventas aumentan de 75 millones de libras esterlinas a 147; los beneficios aumentan a casi 5 millones, la rentabilidad del capital aumenta a un 31%. Los resultados económicos son excepcionales y además se dispone de una estrategia clara para la siguiente década. La conclusión es el logro, el éxito (ingrediente básico de estas teorías, según Huczynski, 1993).

Humble continúa su exposición de los problemas de la dirección por objetivos atendiendo a una observación: el programa MBO no funciona solo, en muchos casos es imprescindible un consejero que supervise la implantación del programa en la organización. El autor especifica que una encuesta de la *British Industrial Society* demostraba que los programas MBO exitosos consideraban la necesidad de tener un consejero de ese tipo (una cita de autoridad del modo que plantea Plantin, 2003: 145-150). El consejero (*adviser*) debe ser un hombre respetado en la empresa (ejerciendo un liderazgo moral) y debe ejercer dos funciones:

The adviser must be thoroughly trained since he has two critical roles to play. *He must communicate the growing body of knowledge about the techniques, methods and know-how of management by objectives to managers.* This is an educational role. And he must *facilitate changes in the relationships between people* and help to establish a constructive climate of opinion for success. This is a social role, in which the adviser is acting as a change agent.

The outside MBO consultant can help in two important ways. First, he can train the in-company advisers and counsel them in their early work. Second, he can himself act as a "catalyst" to the board itself and is the dialogue between the president or managing director and his immediate subordinates (Humble, 1975: 12-13).

Así, debe desempeñar dos roles:

- Educational role: *communicate knowledge (techniques, methods and know-how).*

- Social role: *Facilitate changes in the relationships between people and help to establish a constructive climate of opinion for success. He is a change agent.*

Estos roles son, como se observa, de carácter prescriptivo, pero al mismo tiempo son generalistas con un cierto toque de ambigüedad (Van Dijk, 2003: 67). Relaciones, construcción de climas para el éxito, comunicación del conocimiento: surge sobre todo interés por la información dentro de la empresa, un elemento fundamental en la misma (ver Varey, Wood-Harper, y Wood, 2002). Estas características son compartidas por el consultor externo:

- He can train the in-company advisers and counsel them in their early work.
- He can himself act as a “catalyst” to the board itself and is the dialogue between the president or managing director and his immediate subordinates.

De este modo, se ven de nuevo los roles educacional y social dentro de la organización. Humble no obstante advierte contra algunos peligros: seleccionar al hombre equivocado, seguir mecánicamente experiencias de otras compañías o de textos. Recurre a una cita de autoridad intertextual (Mr. D. K. Van Houten, Director General de las líneas aéreas K.L.M.), para justificar el rol de los consejeros como ayudantes en una primera aproximación a los objetivos y posterior actuación de los directivos.

Pese a disponer de un consejero, es posible según el autor que, entre los directivos, surjan resistencias al no comprender exactamente la filosofía de dirección por objetivos. Se introduce un nuevo ejemplo: un complejo industrial sudafricano encuesta los motivos por los que los directivos parecen resistirse. Se encuentran los siguientes aspectos:

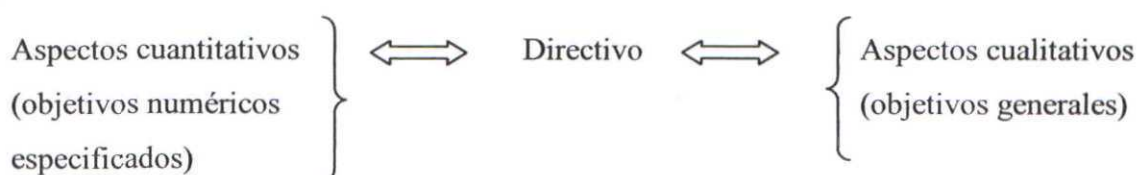
- Autocomplacencia ante buenos resultados. ¿Por qué cambiar?
- Los buenos directivos aceptan los objetivos, no así los malos que temen ver revelada su incompetencia.
- No existe confianza en la permanencia del MBO en la empresa, ya se han aplicado otras modas de gestión anteriormente.

La solución propuesta es la siguiente: crear confianza para que el MBO sea aceptado por todos. Una vez que tal cosa suceda, se deben plantear unos objetivos claramente especificados, tanto cuantitativos en la medida que sea posible, como cualitativos cuando no quede otro remedio:

This insistence on quantification and measurable results is essential. However, a good MBO programme also recognises that there are *some* objectives which as yet, with our limited information, can be stated only in qualitative or subjective terms. This may not be desirable, but it is as well to recognise areas which cannot be measured rather than to rely on inadequate measurable data. If one chooses the wrong quantitative standard, then one can have dedicated effort going in the wrong direction (Humble, 1975: 15).

Existe, en definitiva, una cierta obsesión por el número, el dato objetivo, muy característico de una filosofía de control del trabajo taylorista y fayolista (un ejemplo es Starr, 1970; sobre estas cuestiones, ver también Wren, 1979). Se trata de medir, de ser científico y racional en el desempeño de las tareas (Coriat, 1982), que según diversos críticos se centra en exceso en la técnica (por ejemplo Marcuse, 1995b). Pero el MBO considera que tampoco se debe permitir que se obvien los aspectos cualitativos, a veces más importantes (este argumento cuenta con el apoyo de una cita de Peter Drucker).

Se produce así una doble prescripción para el directivo:



Esta doble prescripción se acompaña de una nueva: la relacionada con los negocios del presente y los del futuro²⁰⁸, que el directivo debe tener en cuenta. Humble alerta sobre las dificultades de la planificación estratégica, el elemento fundamental que define la actividad empresarial en los años sesenta (un ejemplo es Ansoff, 1985). En la encrucijada con los setenta, el discurso ofrece nuevos términos:

It creates an attitude of mind focused more on tomorrow's opportunities than yesterday's mistakes. Certainly it facilitates communications up, down and across the business, and compels serious thought about the correct sequence and methods of business planning from top to bottom in the organisation.

²⁰⁸ Dos décadas después, esta prescripción será recuperada por Hamel y Prahalad en su *Competing for the future* (1994).

However, Strategic Planning and its contribution can be overstated. It is not a substitute for an entrepreneur; it is not a magic and final answer, but rather a series of answers which are by a cascade approach constantly refined and improved. It certainly isn't easy work, and at some stages of company growth -for example, rapidly exploiting an unexpected opportunity- the full sequence may be inappropriate in its complete form for all companies (Humble, 1975: 16).

Humble hace referencia a las *tomorrow's opportunities*, pero sobre todo se critican los excesos de la planificación estratégica, que en ningún caso puede sustituir al *entrepreneur* o emprendedor (aunque sí es un instrumento de apoyo). El paradigma de la programación económica parece empezar a quebrarse (Piore y Sabel, 1990). La figura del emprendedor volverá a ser reivindicada en décadas posteriores (por ejemplo, Drucker, 1986). No obstante, un buen plan de MBO debe ser flexible para adaptarse a las nuevas circunstancias²⁰⁹, de modo que se encuentra una nueva oposición estructural:

Objetivos numéricamente especificados vs. Mercados sometidos a cambios.

¿Cómo se pueden combinar estas dos situaciones? Del mismo modo que se deben integrar otras situaciones, por ejemplo combinar objetivos individuales del empleado con objetivos generales de la organización. Lo normal debería ser que ambos coincidiesen (tal como se realiza en el ejemplo de la empresa francesa Photosia). De este modo, el autor expresa lo siguiente:

The MBO system must ensure that individual managers' objectives mesh not only with their colleagues' objectives but also with total company goals.

An executive at Honeywell, Inc., interviewed by the National Industrial Conference Board, said, "There are two things that might almost be considered fundamental creeds at Honeywell: decentralised management is needed to make Honeywell work and management by objectives is needed to make decentralisation work" (Humble, 1975: 17).

²⁰⁹ Esta es la situación paradójica del nuevo capitalismo flexible o desorganizado: combinar por una parte unos mercados caracterizados por la incertidumbre con una mínima racionalización técnica de la producción (Lash y Urry, 1994).

En Honeywell, Inc., deben interactuar descentralización y dirección por objetivos. Cuando Humble expone nuevas técnicas para evitar que dentro de la organización surjan resultados diversos, lo que hace es sugerir la combinación de un *Key Result Analysis* destinado al desempeño individual y un *Job Improvement Plan* con objetivos a nivel global:

The two work in tandem. The Key Result Analysis serves as the basis of achievement for the total job. It ensures that the manager *maintains* the important performance levels in line with company objectives. The Job Improvement Plan concentrates his attention on a limited number of tasks where results must *improve*. Increasingly, the Job Improvement Plan is the “brief” arising from a team or task force effort. The really substantial improvements can rarely be secured by the individual (Humble, 1975: 18).

En definitiva, se trata de realizar una serie de acciones que en numerosas ocasiones entran en contradicción unas con otras, al menos en un plano teórico. Cada prescripción está acompañada de otra acción, y cuya puesta en práctica es compleja. Se percibe una importante ambigüedad en los objetivos (en el sentido definido por Jackson, que considera que lo ambiguo es la característica esencial de los mensajes de los gurús (2003)).

Tabla: Vínculos en las prescripciones.

Vínculo prescrito 1	Vínculo prescrito 2
Objetivo cuantitativo especificado	Hacer frente a mercados cambiantes
Objetivo cualitativo sin especificación	Cumplir con objetivos mensurables
Objetivos individuales del empleado	Objetivos colectivos de la organización
Dirección por objetivos global	Descentralización
Key Result Analysis	Job Improvement Plan

Esta ambigüedad de dos prescripciones simultáneas, con un a priori difícil encaje entre ellas, es similar a las teorías del doble vínculo, que se utilizan en psicología para definir

órdenes contradictorias (Bateson, 1985). Estas teorías doble vinculantes pueden llevar a la confusión del receptor de las mismas, provocándole estados de ansiedad²¹⁰.

Tras estas cuestiones, el autor pasa a hablar de las revisiones (controles), tanto de actuación como sus potencialidades, y la formación de los directivos. Las revisiones del trabajo de estos deben ser continuas. Para Humble, lo fundamental es detectar las necesidades tanto del hombre como de la organización. Este concepto, necesidades, es también ambiguo, muy alejado de la pretensión de cuantificar que parece característica de esta técnica de gestión.

All review procedures should include planned listening to the man's ambitions, the knowledge and experience he wants to acquire, the domestic problems which may temporarily inhibit mobility and so on. The needs of the organisation and those of the man must *both* be studied (Humble, 1975: 19).

En lo relativo a la formación del directivo, el autor hace hincapié en el aprendizaje de técnicas relativas al *coaching* y el *counselling*, esto es, vinculadas a la gestión de recursos humanos. Se vuelve a reiterar la necesidad de planificar esa formación, si bien en los niveles intermedios y bajos sigue siendo imprescindible un conocimiento técnico.

Otro elemento clave dentro de la dirección por objetivos es sin duda alguna los sistemas de información y control, que curiosamente son una fuente de problemas²¹¹. La mayor parte de estos son resultado de una equivocada asignación de recursos: por ejemplo, se mejoran algunos elementos informacionales y no el sistema en su conjunto; se presta atención a materias sin importancia (pone el ejemplo de una empresa norteamericana que gasta mucho presupuesto en controlar el trabajo, mientras su información sobre el material es escasa pese a ser la mayor partida de costes). Pero el mayor problema es el exceso de información, que lleva a disfuncionalidades en el control y a la proliferación del papeleo:

²¹⁰ Estas cuestiones relativas al fenómeno del doble vínculo se detallarán en el capítulo XV de esta tesis doctoral.

²¹¹ Posteriormente, en la década de los noventa, la Gestión del Conocimiento tratará de optimizar la información dentro de la empresa (Raub y Rüling, 2001).

Another problem is that *additional controls are added without the company giving itself the discipline of removing a number of existing ones*. Thus there is extra confusion and a proliferation of paperwork. A management by objectives programme should reduce the amount of existing control information whilst concentrating control patterns on the vital result areas (Humble, 1975: 21).

Por una parte, el MBO reducirá el gasto en el control, pero a la vez ayudará a controlar mejor la empresa al centrarse sólo en los elementos vitales de la empresa. Esta tesis se refuerza con la aportación de Mr. G. J. Perkins del Irish Institute of Management, que en su informe *Accounting for objectives* apuesta por sistemas de información eficientes y eficaces que permitan conocer la salud financiera de la empresa, disponer de esa información para solucionar rápidamente los problemas, y todo al menor coste posible.

La aplicación del MBO en el sector público es también objeto de atención. La premisa básica que sostiene Humble, en coincidencia con Drucker, es que las instituciones no empresariales no persiguen unos resultados económicos: tienen otra razón de ser. Así, la aplicación de esta técnica sólo puede hacerse en especiales circunstancias, aunque puede arrojar resultados significativamente mejorados (así, en HMS Collingwood, el ejemplo sobre el que se sustenta la tesis del autor, aumenta la calidad de la formación y la moral de los aprendices y plantilla).

Finalmente, la última exigencia es la de un fuerte liderazgo de la dirección en la puesta en marcha del proyecto (tema esencial en el *management*, recuérdese a autores como Bennis, 1989). Para ello, se recurre a otra cita intertextual, el director de Viners Ltd.:

As Brian Viner, Director of Viners Ltd., once said of his experience of management by objectives: "Even where this concept of management has been completely built into the business and apparently accepted, it does need constant leadership to ensure that it is kept up to the mark" (Humble, 1975: 23).

El liderazgo y el hábito llevan a una correcta puesta en práctica del sistema. Otro ejemplo vuelve a mostrar los espectaculares beneficios que ofrece el MBO. Se trata de la empresa privada Colt International. El texto es el siguiente:

Colt International Ltd is a privately-owned company employing 1,000 people in Britain, Holland, Belgium and Germany; it introduced MBO in 1966. Significant benefits followed, including a streamlined organisation structure, better delegation, a long-range business plan and financial benefits of over £100,000 per annum. However, a critical review of the MBO system showed certain weaknesses:

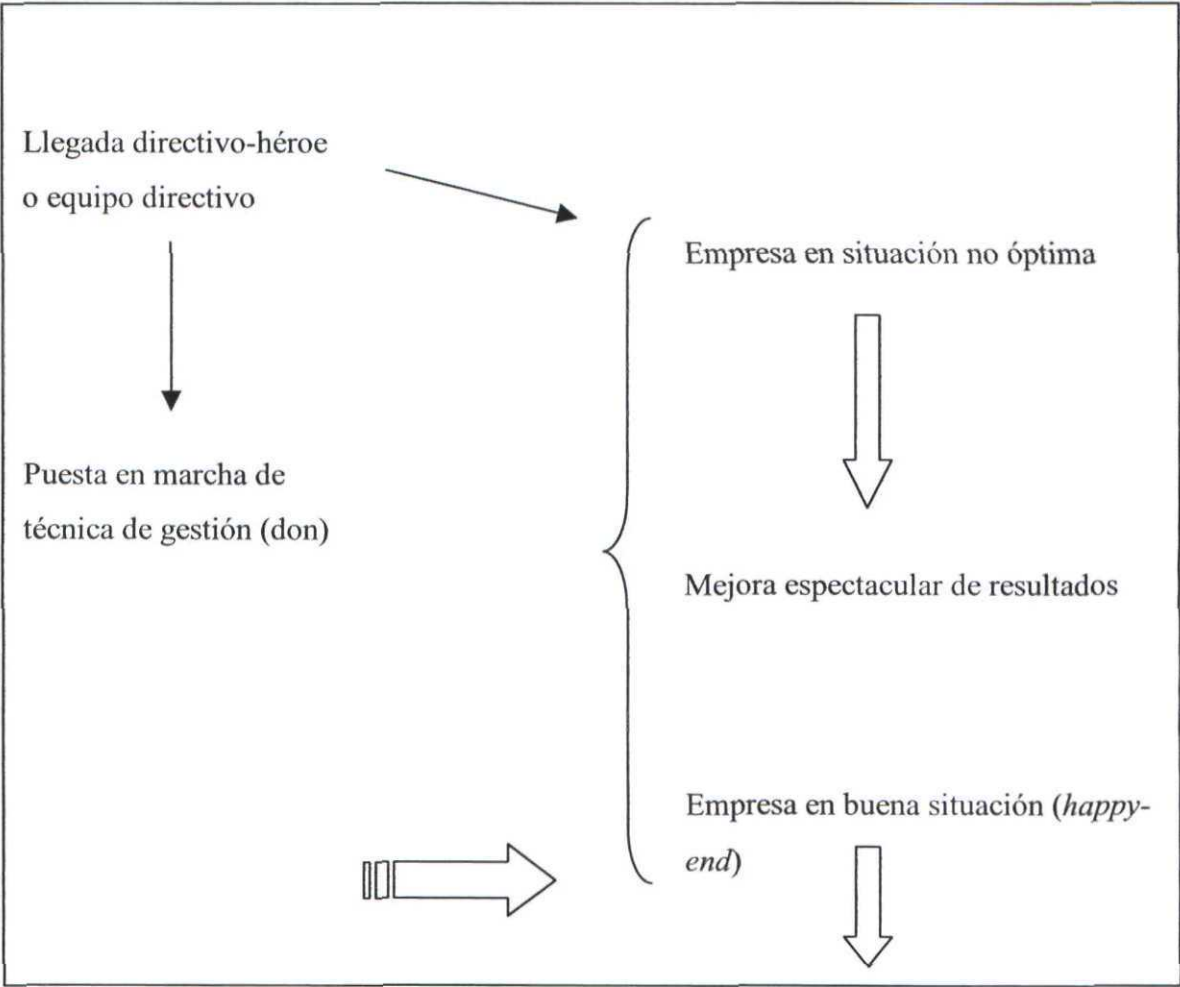
- too many performance standards for each job,
- too much paperwork,
- too much time in job reviews looking to the past,
- not enough initiative for change being maintained at middle levels of management.

Paperwork was drastically simplified and every manager has his results, controls, review and improvement plans on two pieces of paper. These are kept in a pocket diary for ease of regular use.

All managers have been trained to prepare for review meetings, and as the general sales manager comments: "Already we have a greater desire to participate fully. We have resolved to devote no more than 25 per cent of our job review time to looking back and 75 per cent to looking forward. The benefits are enormous" (Humble, 1975: 24).

Como la narración que se analizó anteriormente (caso de la empresa Fine Fare), la acción se desarrolla de una forma muy similar, pese a no partir de un escenario de apocalipsis de resultados inicial:

Gráfico: estructura narración empresarial:



El capítulo concluye con la siguiente sentencia, que resume los principales aspectos del discurso anterior:

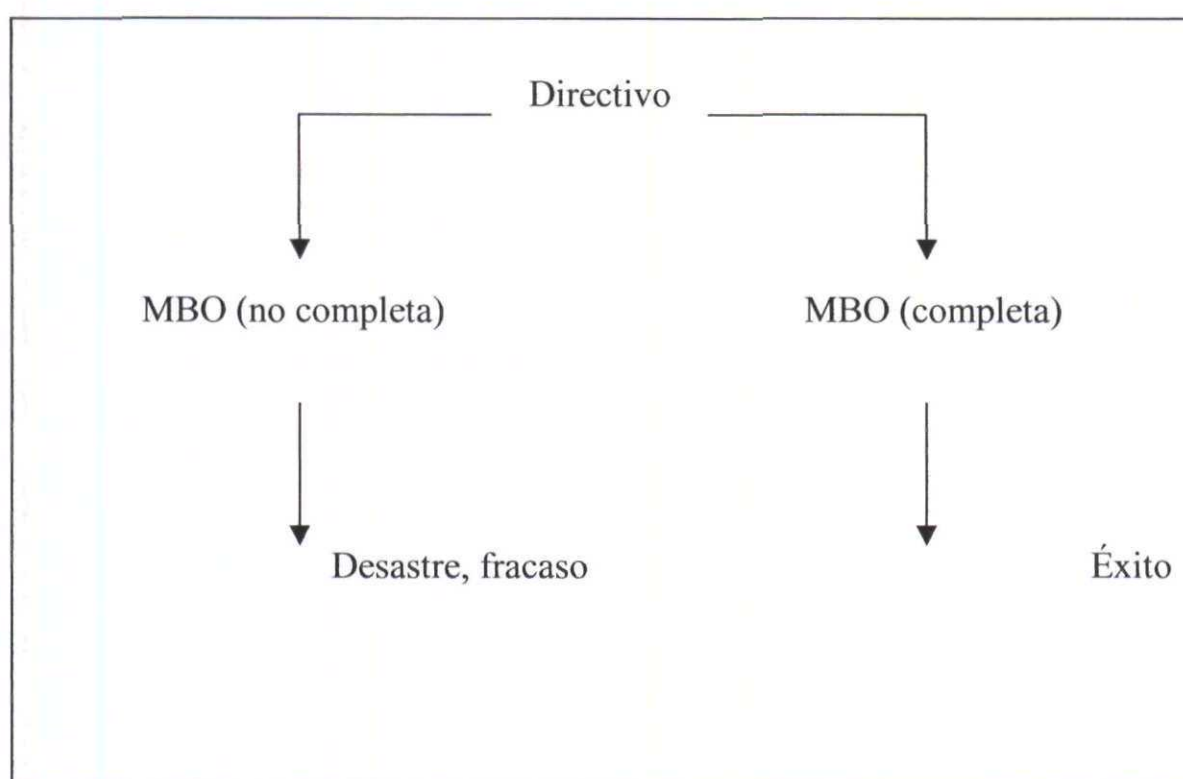
MBO is a two-sided system –one side technical, the other human. They are closely relate and putting the emphasis on one as opposed to the other is bound to lead to failure. Concentrating on performance goals or production levels and forgetting about the delegation of authority, the dialogue, the individual’s development and fulfilment is the surest way to fall headlong into the pit.

In Walker Wikstrom’s words:

“MBO does *not* succeed. However, men may succeed, using an MBO approach” (Humble, 1975: 24-25).

En este pequeño párrafo se concentran varios aspectos fundamentales del discurso de John Humble. De este modo, se observa la búsqueda de un nuevo y difícil equilibrio entre lo técnico y lo humano (marcada por una cierta ambigüedad), que estructuraba la oposición *La técnica vs. El factor humano*; se considera que cumplir con los requisitos económicos o con los objetivos no es suficiente, se debe también dialogar, delegar y favorecer el desarrollo “humano”²¹², pues de lo contrario el fracaso está cerca.

Cuadro: La disyuntiva del directivo:



Recurriendo de nuevo a la intertextualidad, remite de nuevo a Walker Wikstrom, que señala que la técnica no tiene éxito por sí sola, es necesario que alguien la aplique y lo haga correctamente: *La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta*, sí, por eso es imprescindible la implicación de individuos que sean capaces de lograr una aplicación adecuada del sistema.

²¹² Una formulación del *management* similar puede encontrarse también en Brech (1970: 148).

En resumen, la aplicación correcta de la Dirección por Objetivos es imprescindible para que los resultados empresariales sean buenos, favoreciendo no sólo el control sino el compromiso de los directivos. Se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

7.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE JOHN HUMBLE.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de John Humble, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un discurso del *management* que describe cómo solucionar algunos problemas de una moda de gestión, la dirección por objetivos. La solución de Humble es la introducción de un barniz de teoría de las relaciones humanas para compensar la rigidez del planteamiento inicial y dotar a la técnica de mayor flexibilidad. Como en textos anteriores, se prestará atención a los principales elementos semánticos y pragmáticos presentes en el texto.

7.3.1. Estructuración del texto.

Como en los textos anteriores, se estima que es posible afirmar la existencia de una estructura subyacente dentro del texto. De nuevo una serie de oposiciones estructuran el texto, aunque se debe destacar asimismo el continuo refuerzo que los continuos ejemplos en forma de narración realizan sobre los argumentos expuestos por el autor.

La base de la estructuración del texto es una oposición entre distintos términos:

Eje 1: La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta.

Eje 2: La técnica vs. El factor humano.

Eje 3: Etapa 1 de dirección por objetivos vs. Etapa 2 de dirección por objetivos.

Eje 4: Disciplina y control vs. Relaciones humanas

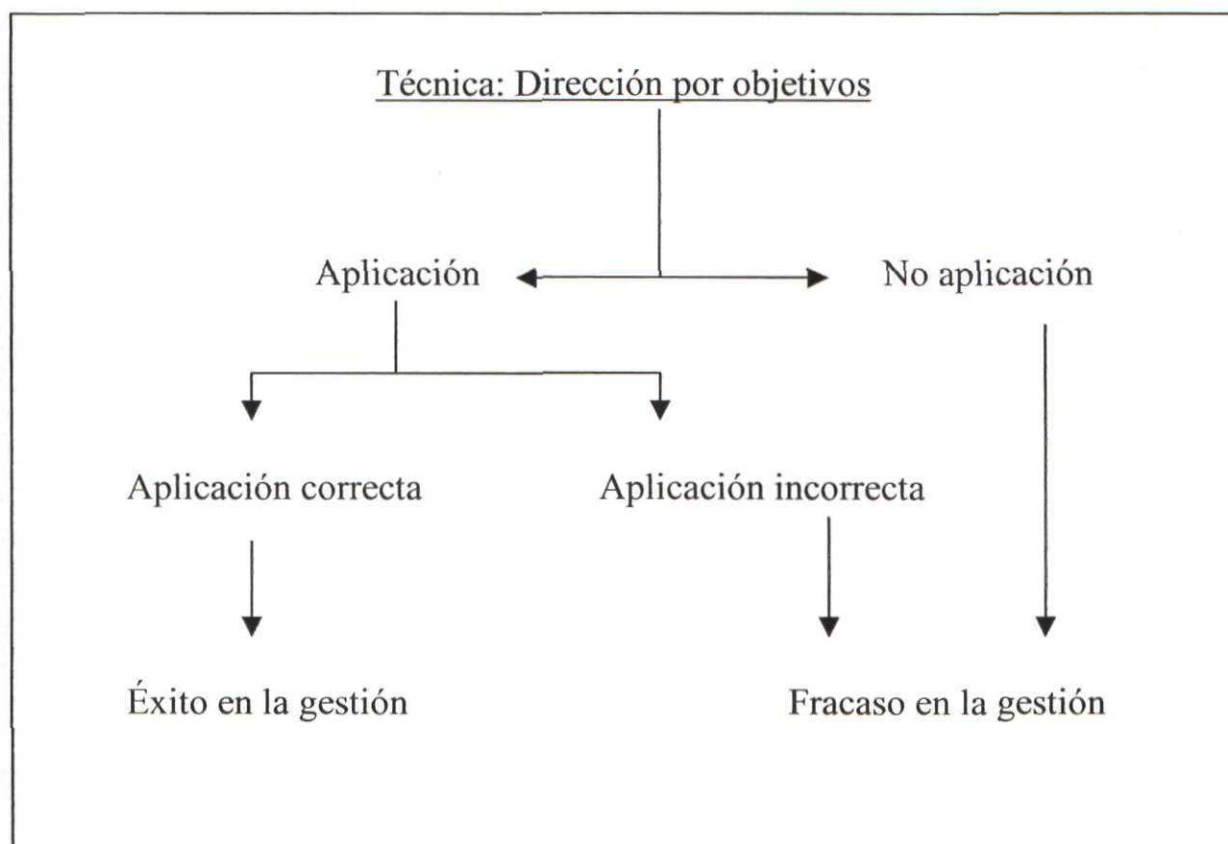
Eje 5: Lo cuantitativo vs. Lo cualitativo

Eje 6: Las necesidades del hombre vs. Las necesidades de la organización

Eje 7: Buenos directivos vs. Malos directivos.

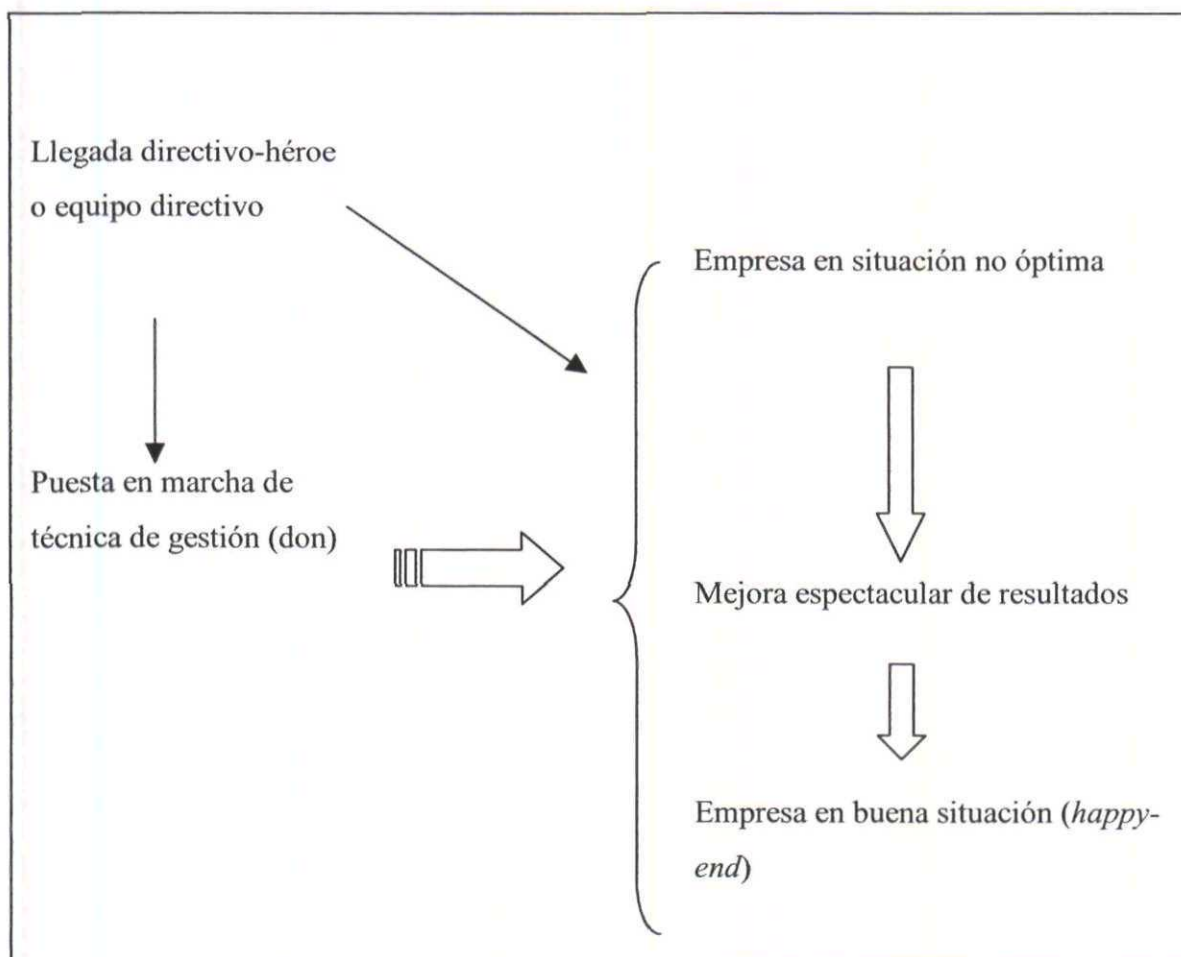
El Armazón del Texto podría representarse así:

Gráfico: Armazón del texto de John Humble:



La aplicación de la técnica de dirección por objetivos (MBO) debe realizarse de forma adecuada, de lo contrario no podrá garantizarse su aplicación correcta y los logros empresariales no se alcanzarán.

El texto incluye algunos gráficos en forma de organigramas en los que se trata de exponer las vías de comunicación dentro de la empresa (Humble, 1975; 5-6), y continuos subtítulos que van introduciendo los temas. Se recurre a menudo a las cursivas para subrayar aspectos de interés. Pero por encima de todo, lo que se aprecia es una continua referencia a la anécdota o ejemplo como forma narrativa que refuerza las argumentaciones. El esquema que adoptan casi todas estas narraciones es el siguiente:

Gráfico: Estructura narración empresarial:

Este se convertirá en un recurso esencial dentro de la literatura *managerial*, pues refuerza la función ejemplificadora que tal género tiene (Boltanski y Chiappello, 2002).

Al igual que en los anteriores análisis de los textos, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Si se recuperan de nuevo los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar funciones, personajes y nivel de la narración. Respecto a las funciones, se debe señalar que aparecen claramente definidas: en este tipo de textos, son esenciales para dar sentido al mismo. En general, los personajes desarrollan funciones al servicio de los argumentos que se exponen a lo largo del texto.

La dirección aparece como la depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992b: 1), y recibe por parte del autor una serie de prescripciones (Huczynski, 1993). El manager o directivo debe esforzarse en mejorar continuamente la rentabilidad del negocio, sin conformarse ni caer en la autocomplacencia ni la comodidad. Debe también esforzarse por definir sus objetivos y comprometerse a su cumplimiento. Debe ayudar a que los demás también cumplan los suyos, motivando y delegando autoridad en sus trabajadores. Debe sobre todo hacer cosas: reunirse con superiores y subordinados, canalizar flujos de información entre niveles, implantar modelos de gestión por objetivos a nivel global de la organización. Tiene una necesidad de desarrollarse personalmente en su trabajo, y sus necesidades pueden ser coincidentes con las de la organización. En algunos casos, puede actuar como un héroe salvador de la empresa en crisis: implanta modelos de gestión que permiten abandonar los números rojos y volver a crecer. Hay buenos y malos directivos: los buenos aceptan de buen grado que su trabajo sea cuantificable y visible para el resto de la organización a través del grado de cumplimiento de los objetivos; los malos prefieren resistirse a la implantación de dichas políticas de gestión.

Las funciones de los trabajadores se detallan en menor medida, pero todavía están presentes. Ellos desean participar y colaborar en la actividad de la empresa (cooperan), dentro del paradigma funcionalista cooperativo. Hay que darles la oportunidad de que expresen sus sugerencias. Deben contar con autonomía pero no tomar todas las decisiones, obedeciendo las indicaciones de sus directivos y tratando de cumplir con los objetivos marcados.

El consejero o *adviser* es el encargado de poner en práctica en las empresas la dirección por objetivos. Persona respetada en la organización, debe cumplir dos roles: el de educador y el de agente del cambio (similar al *coach* citado por Hammer y Champy (1993) dos décadas después). El consultor externo, al que apenas se menciona, cumple también estos dos roles.

En cuanto a los personajes que aparecen en el texto, se debe señalar que el autor se detiene muy poco en ellos y en la mayor parte de las ocasiones son sólo un recurso para introducir la intertextualidad. El autor no aparece como personaje (no se involucra en las acciones ejemplificadoras ni siquiera como testigo de excepción), sino

exclusivamente como narrador de la historia. Los personajes no surgen en el argumento sino como representaciones de colectivos: los directivos, los trabajadores, los consejeros, los consultores. Pero en sí no están actuando, salvo en un tipo de secuencias, de enunciados: las narraciones.

Los personajes de las narraciones son por lo general directivos de empresas que cumplen con una misión, la de mejorar los resultados de éstas, bien desde su incorporación con ideas nuevas, bien reflexionando sobre los errores. Los más destacados son Mr. J. Gulliver y Mr. Lynn, de Fine Fare, que dan un cambio radical a una empresa con problemas; y Mr. D. K. Van Houten, director general de K. L. M. que introduce el MBO en su empresa y explica su visión sobre los consejeros y su papel.

Otros que se citan sin nombrarlos son los miembros de la directiva de General Mills, de la empresa francesa Photosia y de otras empresas de las que no se cita el nombre.

Respecto al nivel de la narración, Barthes distingue la figura del narrador, los *topoi* o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). La figura del narrador se dirige al lector desde la objetividad y la autoridad del experto, con un lenguaje prescriptivo continuo, y permaneciendo fuera de la acción. Utiliza continuamente la tercera persona aunque en una ocasión se dirige al lector para que éste decida entre las opiniones de Argyris y Odiorne.

Los *topoi* son esos lugares comunes que aparecen en el discurso, un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales frecuentes en este tipo de obras.

Como en los textos anteriormente analizados, la mayor parte de ellos son propios de una visión del trabajo desde la perspectiva del directivo. Se pueden señalar los siguientes: es imprescindible comprometerse con el logro de los objetivos marcados; es necesario fijar unos objetivos para disponer de un mejor control sobre el trabajo en la organización; los buenos directivos aceptan esta forma de gestión, los malos directivos no desean que su trabajo sea visible; el directivo influye sobre la psicología de sus trabajadores; la técnica debe aplicarse correctamente, es el ser humano el que se equivoca.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta.

7.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de Humble. No obstante, algunos aspectos no se han podido tratar en profundidad. En el análisis semántico, el principal objetivo era la identificación de las Mitologías presentes en el texto. Éste es rico en ellas, y a lo largo del análisis se han podido identificar claramente algunas:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología de la Igualdad.*
- *Mitología del Desarrollo Personal.*
- *Mitología de la Aplicación Incorrecta.*

La más destacable de nuevo es la Mitología de la Cooperación, en la que directivos y trabajadores tratan de cumplir con sus objetivos dentro de la empresa. Los trabajadores, ante la confianza que además les otorga la dirección al delegar autoridad en ellos y pedirles consejos y sugerencias, se comprometen con los fines de la empresa y mejoran su rendimiento. Esta Mitología se complementa con otra fundamentada en la Igualdad dentro de la organización pese a las jerarquías. Según Humble, el estatus no importa, todos son iguales dentro de la empresa.

La tercera Mitología presente en el texto es la del Desarrollo Personal dentro de la organización. De nuevo surge un término ambiguo, el del Desarrollo Personal. ¿Qué significa exactamente? Parece a priori que un trabajo enriquecedor en el que el empleado participe más implicará un compromiso mayor por parte de éste y mejorará notablemente sus resultados. El desarrollo personal se favorece para mejorar los márgenes de la cuenta de resultados (Anthony, 1977; Deetz y Kersten, en Putnam y Pacanowsky, 1983), si bien este aspecto, pese a darse por sobreentendido, nunca aparece en la primera línea del discurso (aunque sí en estado latente).

La última Mitología que aparece en el texto, y que ocupa el lugar central en el discurso, es la de la incorrecta aplicación de las técnicas como causa fundamental de los fracasos de las mismas. En este caso, se trata de justificar la aplicación de la teoría de gestión defendida por el autor como el remedio necesario para que la empresa pueda conseguir sus objetivos, como teoría que se trata de consolidar entre otras posibles formas de gestión.

Además de estas Mitologías, a nivel semántico, es destacable también la utilización de determinados adjetivos y verbos, que en el caso del texto de Humble llegan a conformar un verdadero vocabulario cargado de simbolismos. Al sistema de dirección por objetivos y a los directivos que lo aplican se asocian los siguientes términos:

Términos asociados a la Dirección por Objetivos
Powerful agent
Planning and control system
Human needs and values
Learning together
Growth
Coaching and counselling
Change agent

Son términos relacionados con la gestión, por lo general con carácter positivo, pero con significados algo ambiguos en algunos términos. Aprendizaje, valores, agente del

cambio son términos novedosos respecto a los utilizados en textos anteriores: la retórica se perfecciona y se independiza del vocabulario de la teoría de organización clásica.

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de Humble se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Objetivos claros	Ambigüedad
Búsqueda de mejora continua	Problemas y consecuencias
Éxitos	Fracasos
Participación de trabajadores	Toma de decisiones jerárquica
Trabajadores	Sindicatos

Uno de los elementos más destacados al analizar esta presencia y ausencia de términos es la definitiva desaparición del conflicto y de los sindicatos de los textos. La ausencia es especialmente sorprendente en cuanto los mayores problemas de conflicto laboral se habían producido a finales de la década de los sesenta (a este respecto, ver Gorz, 1977).

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de Humble contiene interesantes elementos de intertextualidad. Por lo general, la mayor parte de la misma existe como numerosas citas de autoridad a las que recurre Humble para reforzar sus exposiciones:

- Peter Drucker, que acuña en 1954 el término “dirección por objetivos” en su obra *La gerencia de empresas* (Drucker, 1957). Se cita también un fragmento de *The age of discontinuity* (1969) y otro fragmento sobre instituciones sin referencia.

- Walter Wikstrom, de la US Conference Board, realiza un informe sobre la técnica del MBO, resaltando que es su incorrecta aplicación y no la técnica en sí la causante de los problemas que aparecen en su puesta en práctica. Se le cita dos veces.
- D. K. Van Houten, director general de la compañía aérea K. L. M., que explica su visión sobre los consejeros (*advisers*) y su papel.
- G. J. Perkins, que en su *Accounting by objectives* expone cómo debe introducirse el MBO.
- Harry Levinson expone sus críticas al sistema en la *Harvard Business Review*, rebatidas eso sí por Humble a continuación.
- George Odiorne, decano del *College of Business Administration* de la *University of Utah*, del que se cita un fragmento de su *Training by objectives*.
- Brian Viner, director de Viners Ltd., y un ejecutivo de Honeywell, Inc., que dan su opinión sobre el MBO.
- Douglas McGregor, del que se alude su Teoría Y (McGregor, 1960).
- Rensis Likert, Chris Argyris, a los que también se alude.

Se trata de citas breves en todos los casos, que justifican alguno de los pasos teóricos de la explicación relativa a la puesta en práctica del MBO. También se pueden considerar como elementos de intertextualidad las diferentes encuestas e informes a los que se alude continuamente para reforzar las argumentaciones. Las anécdotas, narradas por el propio Humble, son igualmente ejemplos de intertextualidad, por cuanto otorgan voz a los personajes, otras voces (Bajtin, 2003).

Respecto al contexto, el discurso de Humble apenas hace referencia al contexto histórico y socioeconómico, un contexto en el que la propia Dirección por Objetivos empieza a mostrar algunos síntomas de crisis (de hecho, se trata de la segunda reformulación de la misma, tras una primera más centrada en el paradigma de control científico de la producción). Este elemento también es muy significativo.

La historia, en cuanto a acontecimiento explicativo de una situación, parece expulsada por completo del discurso. Pero evidentemente ciertas cuestiones se manifiestan de modo latente, como es la necesidad de cooperación por parte de los trabajadores que obliga a incluir en la técnica influencias de la escuela de las relaciones humanas. El

libro, publicado en su edición original en 1972 pero cuya primera parte (la analizada) es de 1970, se publica en un momento de revueltas obreras históricas (ver Harvey, 1998) y una gestión de la empresa más participativa se estudia como una salida a dicha situación (Piore y Sabel, 1990).

CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *THEORY Z*, DE WILLIAM OUCHI.

8.1. WILLIAM OUCHI: *THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE*. 1981.

8.1.1. Introducción.

Theory Z de William Ouchi²¹³ fue publicada en 1981. La obra de Ouchi responde, de una u otra forma, a una sensación de crisis en el capitalismo americano. Los productos japoneses invaden los mercados mientras en Estados Unidos la competitividad decrece paulatinamente. El autor se interesa por analizar cuáles son los mecanismos de gestión empresarial que está utilizando Japón a finales de los años setenta para ser un claro dominador en los mercados: de hecho, el subtítulo de la obra es claro: cómo pueden las empresas (norteamericanas, se entiende) hacer frente al desafío japonés. Ouchi, en una época de crisis en los Estados Unidos, define una Teoría Z (cuyo nombre se inspira en las teorías X e Y de Douglas McGregor) que describe los nuevos procesos organizativos desarrollados en las empresas japonesas. Esta Teoría Z persigue la creación de un clan industrial, una nueva forma de relaciones internas en la empresa.

Las obras interesadas en estudiar las causas del enorme desarrollo económico en Japón son muy abundantes en la literatura *managerial*, y han sido escritas tanto desde un punto de vista japonés como desde el punto de vista de unos competidores americanos que buscan reaccionar (Huczynski, 1993: 145-146). A finales de los setenta y principios de los ochenta hubo un fuerte *boom* de esta temática, dentro de un movimiento por

²¹³ A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de William Ouchi titulada *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Se manejará la edición publicada por Addison-Wesley, Reading, 1981. Existe edición en castellano (titulada *Teoría Z*) editada por Ediciones Orbis, Barcelona, 1985.

recuperar la calidad en la producción (Deming, 1989), apenas en boga en la actualidad²¹⁴. Es muy representativa como obra en un momento de crisis, en la que se buscan soluciones para frenar el declive de la economía norteamericana en los años setenta.

8.1.2. *La organización del libro.*

Tras unos reconocimientos al comienzo del libro, éste se organiza en torno a dos partes diferenciadas. La primera parte se titula *Learning from Japan* (Lo que se puede aprender del Japón) y comprende los siguiente capítulos:

Introducción: Why we need to learn (Por qué es necesario aprender).

1. What we can learn (Lo que se puede aprender de las organizaciones japonesas).
2. The workings of a Japanese corporation (El funcionamiento de una corporación japonesa).
3. Comparing Japanese and American companies (Las compañías japonesas comparadas con las norteamericanas).
4. The Z Organisation (La organización Z).

La segunda parte se titula *Making Theory Z work* (La teoría Z en la práctica) e incluye los siguientes capítulos:

5. Going from A to Z: the steps (De la A a la Z: los pasos del desarrollo).
6. Going from A to Z – blueprints for a philosophy (De la A a la Z: plan de acción para una filosofía).
7. Who succeeds? Some Z case histories (¿Quién alcanza el éxito? Descripción de algunos casos Z).
8. A Z culture (Una cultura Z).

²¹⁴ El interés por los métodos de producción japoneses se ha perdido ante la crisis económica que padece el gigante asiático y la recuperación del liderazgo en ciertos sectores (tecnológicos fundamentalmente) por parte de las empresas estadounidenses. El interés por la calidad prevalece, no obstante, y ciertos conceptos se han mantenido.

El libro finaliza con una conclusión titulada *The survival of Business Americanus* (La supervivencia de la empresa norteamericana) y dos apéndices:

1. Appendix One: Company Z philosophies (Apéndice Uno: La filosofía de la compañía Z).
2. Appendix Two: The Q-C circle (Apéndice Dos: El círculo C-C).

8.1.3. Capítulos seleccionados: Capítulo 8 y conclusiones.

Los capítulos seleccionados son el capítulo 8, *A Z Culture*, en el que Ouchi describe los elementos esenciales de esa cultura Z dentro de las compañías, y la conclusión a la obra, *The survival of Business Americanus*. El autor propugna la adopción de la Cultura Z como necesaria para sobrevivir a la competencia japonesa

8.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE WILLIAM OUCHI.

En *A Z Culture*, último capítulo del libro de Ouchi, el autor defiende la existencia de una cultura y unos valores en la Empresa Z que la otorgan ventajas competitivas. El capítulo se divide a su vez en pequeños subcapítulos con sus correspondientes títulos. La empresa Z es el modelo de empresa que dominará el futuro frente a una empresa A tradicional, que es la que hasta ahora ha existido. La oposición estructural de partida es por tanto la siguiente:

Estrategias de gestión hasta hoy (Teoría A) vs. Nueva teoría de gestión (Teoría Z).

El autor se centra en explicar la superioridad de la Empresa Z. Para ello, el texto comienza tratando la cuestión de esa cultura corporativa. Ouchi defiende lo siguiente:

A Theory Z culture has a distinct set of such values, among them long-term employment, trust, and close personal relationships. No area or facet of a Z company is untouched by that culture, from its strategies to its personnel, even its products are shaped by those values. Of all its values, commitment of a Z culture to its people – its workers – is the most important. In fact the humanizing elements of a type Z culture extend beyond the walls of the corporation (Ouchi, 1981: 195).

Este párrafo es un ejemplo claro de la retórica empleada por Ouchi. Los conceptos fundamentales son los siguientes:

Z Culture. El término cultura es esencial, es sobre el que el autor desea hacer hincapié. Habla de cultura organizacional, concibiendo la empresa como un microcosmos social.

Set of values. Los valores están necesariamente asociados a la cultura. ¿De dónde emanan los valores de una organización? Esta es una pregunta clave, la dirección puede transformar la estructura social interna de la empresa permitiendo que los valores se transformen y por ende los comportamientos de los trabajadores.

Long-term employment. El empleo a largo plazo es un elemento característico de la organización de las grandes empresas japonesas (ver Coriat, 1993a, 1993b), y la Teoría Z trata de incorporar este concepto a las empresas estadounidenses, pese a las diferencias culturales (en Estados Unidos los valores son más individualistas).

Trust. La confianza es un factor clave en el planteamiento de Ouchi, como luego se comprobará en el análisis de este texto. Todo el sistema de gestión de una compañía Z descansa forzosamente sobre este concepto de Confianza.

Close personal relationships. De nuevo las relaciones humanas forman parte del debate teórico en las organizaciones. La Teoría Z hace un fuerte hincapié en la necesidad de reforzar estos lazos personales para favorecer la integración de los individuos en la empresa²¹⁵.

Commitment of a Z culture to its workers. El compromiso de la cultura Z con los trabajadores pone de nuevo el concepto compromiso en primer plano. El compromiso va de la mano de la confianza, son los pilares sobre los que debe descansar una nueva forma de organizar el trabajo.

Humanizing elements. Ouchi también trata la cuestión del humanismo, de humanizar el trabajo, la organización, siguiendo modelos anteriores como las relaciones humanas (McGregor, 1960; Argyris, 1964).

Beyond the walls of the corporation. Los valores de la Compañía Z trascienden a la propia organización y pueden influir en otros aspectos de la vida social. Este punto es también muy importante.

Se deduce de todos estos elementos que Ouchi persigue un modelo de empresa inspirado en el dominante en Japón con el modo de producción flexible u ohnismo (Ohno, 1993). Este sistema requiere una colaboración necesaria del trabajador, por lo que es imprescindible un énfasis en las relaciones humanas, buscando un híbrido entre la empresa norteamericana y la japonesa (Huczynski, 1993: 43-44).

A Theory Z culture assumes that any worker's life is a whole, not a Jekyll-Hyde personality, half machine from nine to five and half human in the hours preceding and following. Theory Z suggests that humanized working conditions not only increase productivity and profits to the company but also the self-esteem for employees. An

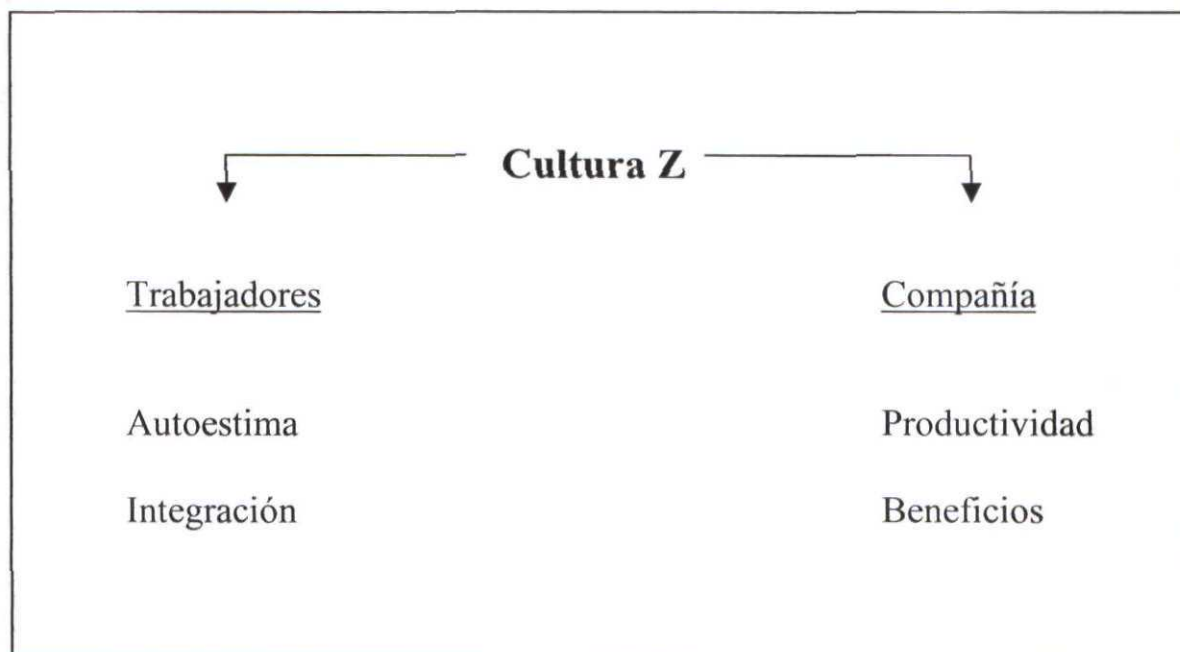
²¹⁵ Se trata de un reforzamiento de la cultura, tal y como señala Alvesson (1987: 201).

increased sense of ease makes everyone function better as people. Up to know American managers have assumed that technology makes for increased productivity. What Theory Z calls for instead is a redirection of attention to *human* relations in the corporate world (Ouchi, 1981: 195-196).

De nuevo aparece en el texto de Ouchi la metáfora de las relaciones humanas. El hombre no es una máquina, tal como se ha concebido en la teoría de gestión tradicional (que se puede asociar a taylorismo, fordismo, y fayolismo, ver Morgan, 1990: 9-28). La Teoría Z, como la Teoría Y de McGregor, apuesta por concebir al hombre como una persona: el trabajo debe humanizarse. Se parte de que las condiciones de trabajo en las empresas están caracterizadas por la deshumanización (al respecto, destacan Friedmann, 1961, o Naville, 1985). De este modo, los fines de la organización y del individuo no coincidirían en la gestión tradicional, que establece una delimitación entre trabajo y vida fuera del mismo.

La Teoría Z apuesta por unas relaciones más humanas en el trabajo, que permiten la coincidencia de fines entre empleado y organización:

Gráfico: Los beneficios de la Teoría Z:



Ya se sabe que la tecnología incrementa la productividad, pero también la mejora de las relaciones humanas. La Cultura Z satisface ambas necesidades. ¿Por qué se da tanta importancia a estas últimas? El autor indica a continuación que las relaciones humanas en el trabajo son importantes porque el trabajo es importante:

For many citizens of industrial nations, our occupation defines the major part of our lives (Ouchi, 1981: 196).

El trabajo es un elemento central en nuestra vida, define al hombre y su forma de vida. Para reforzar su argumento, el autor hace una referencia intertextual al sociólogo Émile Durkheim, que señalaba que a veces la ocupación, la profesión, es lo único que permanece mientras todo lo demás cambia. Si esa profesión se desempeña siempre en la misma organización, la integración moral con el sistema social será mayor, y la solidaridad orgánica será más fuerte²¹⁶. Ouchi remite a la división social del trabajo desde una perspectiva funcionalista (Durkheim). Sin embargo, Ouchi pone en cuestión el modelo de grandes organizaciones que hasta entonces había sido considerado el principal articulador social. Si en el modelo de la producción en serie jerarquizada la burocratización había permitido eliminar ciertos riesgos del mercado (Piore y Sabel, 1990), permitiendo la planificación de la producción y con ello la estabilidad en el empleo (y de los proyectos vitales, como señalan Sennett (2000) o Bauman (2003c), en *Teoría Z* se da la vuelta al argumento. Para el autor, la burocracia predominante en las organizaciones empresariales no provoca una mayor estabilidad, sino el efecto contrario: así, la excesiva movilidad de los trabajadores les lleva a la falta de compromiso, a mantenerse distantes, a la hostilidad. Ouchi continúa en este párrafo con dichas acusaciones:

²¹⁶ El sociólogo francés Émile Durkheim señala que "...la división del trabajo se nos presenta bajo un aspecto diferente al de los economistas. Para ello consiste esencialmente en producir más. Para nosotros esta mayor producción es sólo una consecuencia necesaria, una repercusión del fenómeno. Si nos especializamos no es por producir más, sino para poder vivir en condiciones nuevas de existencia que nos han sido dadas" (Durkheim, 1987: 322). El objetivo de la división del trabajo "...no es que aumente el rendimiento de las funciones divididas, sino que las hace más solidarias" (1987: 71), siendo la solidaridad social "...un fenómeno moral que, por sí mismo, no se presta a a observación exacta ni, sobre todo, al cálculo" (1987: 75).

Such is the miracle of bureaucracy: it can take thousands of people, each a complete stranger with no intention of staying very long, and out of that collection coordinate efforts and actually produce a product! Now, however, the employee is not only fully justified in distrusting the firm, he or she is also left in the state of high anomie, totally without moral support, alone in society and life.

In precisely this setting, the Type Z organization succeeds largely because its culture offers employees a stable social setting in which to get their bearings and draw support to cope with and to build the other parts of their lives. And even while some Type Z firms may develop in a paternalistic manner and become smothering and all-encompassing, they will not necessarily do so (Ouchi, 1981: 196-197).

La burocracia es acusada de generar anomia y falta de integración social. Se asocian a ella connotaciones negativas: los trabajadores se sienten entre sí como extraños (*each a complete stranger*), sin intención de permanecer mucho tiempo en la compañía (*no intention of staying very long*): no están comprometidos con la organización. Es el hombre-organización alienado (Whyte, 1968). Así, el trabajador en la organización burocratizada sufre los siguientes problemas:

Problemas en la burocracia

Fully justified in distrusting the firm

State of high anomie

Totally without moral support

Alone in society and life

Anomia (*anomie*), soledad (*alone*), falta de apoyo moral (*without moral support*), desconfianza hacia la empresa (*distrusting the firm*)²¹⁷. La situación es muy grave porque además termina por tener repercusiones en la propia sociedad civil. Ouchi pone como ejemplo el alto índice de divorcios en Estados Unidos, que atribuye a la pérdida de referencias sociales de los individuos, que son desplazados a otros lugares, carecen de lazos dentro y fuera del trabajo con comunidades más amplias y acumulan

²¹⁷ No se utiliza nunca el término alienación, tal y como hace Perroux (1971) o Gorz (1977a).

frustraciones con sus parejas (estos fenómenos se describen también en Harris, 1984 y Fukuyama, 2000). El resultado es el divorcio y la consecuencia la soledad:

Secuencia divorcio: Ruptura de lazos comunitarios y sociales → La pareja debe satisfacer todas las necesidades afectivas y comunicativas del otro (presión) → Divorcio → Soledad → Problemas: alcoholismo, maltratos a niños, drogadicción, suicidios.

De este modo, la situación generada por la forma de organización vigente en Estados Unidos tiene una responsabilidad incluso sobre determinados problemas sociales. Existe un problema moral, la destrucción de la familia²¹⁸. Sin embargo, en Japón no hay apenas divorcios al mantener las parejas más independencia: una parte de las relaciones sociales se sostiene en la empresa, no generándose sobrecargas afectivas en las familias²¹⁹. El objetivo es la aproximación a Japón: se trata de incorporar elementos de la cultura japonesa a la organización empresarial. La situación se puede resumir así:

Aproximación a técnicas empresariales japonesas: Amenaza japonesa: las empresas japonesas tienen mayor éxito que las norteamericanas → Las empresas japonesas son mejores que las norteamericanas → Búsqueda de claves de éxito → Identificadas las claves, aplicación en empresas norteamericanas.

Frente a la problemática de las organizaciones burocratizadas e impersonales, la cultura vigente en las empresas Z ofrece un asidero a los individuos, al proporcionarles un empleo estable que les permite, sobre esa estabilidad y compromiso, construir sus identidades y trayectorias vitales (a modo de comunidades, como se expone en Kanter, 1972). Ouchi expresa, no obstante, que pueden producirse excesos en las empresas con Cultura Z: *paternalistic, smothering, all-encompassing*. No obstante, no todas siguen esta tendencia: el riesgo de caer en el paternalismo es escaso. La condición es clara: si existen desvíos, es porque no se ha aplicado bien la teoría: La técnica es correcta, la aplicación incorrecta. La compañía Z ofrece grandes beneficios a la sociedad en general:

²¹⁸ Este discurso sobre la familia estaba siendo cuestionado también por los neoconservadores norteamericanos (ver Milliband *et al*, 1992).

²¹⁹ De este modo, la individualización y pérdida de lazos sociales no se atribuye, como hacen otros autores, al efecto de la progresiva penetración del capitalismo en todas las esferas sociales (tal y como describe Braverman, 1974: 237 y ss.), sino a la estructura social norteamericana.

Far from being a usurper of social relations, the Type Z corporation, based on the industrial clan, can be a positive force for the strengthening and developing of other societal bonds. As studies of Type Z culture have demonstrated, those people with an integrated and supportive working environment tend also to be more successful in maintaining outside social relationships (Ouchi, 1981: 198).

La Teoría Z tiene un efecto positivo: favorece el reforzamiento y el éxito de los lazos sociales²²⁰. El autor maneja la noción de clan, los lazos sociales que se fortalecen y desarrollan, el ambiente de trabajo integrador y que proporciona apoyo al individuo (ver también Hofstede, 1999: 249). La Mitología de la Cooperación es evidente, pero Ouchi avanza en una nueva dirección:

Like any social system, a work organization involves a subtle form of coordination between individuals. Each person and each group within an organization is indeed like an organ in the body. If the coordinating mechanisms between the eyes and the hands are disrupted, then harder work by either the eyes or the hands will fail to improve their joint productivity. Industry does not need managers or workers to toil more assiduously. Instead the mechanisms of coordination between them must be more attuned to subtlety of relations that are essential to their joint productivity (Ouchi, 1981: 199).

El autor desarrolla una verdadera metáfora orgánica respecto a la organización y los sistemas sociales (Morgan, 1990). El concepto de homeostasis es central en la visión de Ouchi, y responde a una concepción funcionalista de la organización. Los distintos individuos y grupos contribuyen a su funcionamiento y deben permanecer unidos. La coordinación y la cooperación son fundamentales:

Industria → NO necesita: trabajo más intenso de empleados y directivos.
└─→ SÍ necesita: más coordinación (productividad mancomunada).

En aras de la cooperación, Ouchi ha conducido su discurso hacia la metáfora de la homeostasis (Morgan, 1990). No obstante, es imprescindible que tal metáfora se vea

²²⁰ Para Alvesson, la búsqueda de la integración llega a ser obsesiva dentro de la empresa (1987).

sostenida, a nivel simbólico, por unos valores atractivos y a la vez poderosos. El autor pasa entonces a centrarse en un nuevo concepto: la comunión ritual, que justifica con un ejemplo: una representación teatral en una organización Z.

Ejemplo: caso representación teatral en Organización Z:

Punto de partida: Reunión de 60 directivos de empresa Z. Se realiza una representación teatral, costumbre de la empresa, con estos elementos:

Actores: son 15 directivos.

Guión: escrito por un directivo intermedio. Objetivo: “bajar los humos”.

Desarrollo: Trama consistente en la introducción de un producto. Se hacen fuertes críticas a los directivos, que exponen sus debilidades.

Reacción: El auditorio ve que todos son imperfectos, humanos, iguales. Hay comprensión y solidaridad.

Final: El llamado Big John, presidente de la compañía, instauro la normalidad de nuevo. Todos pasan a cantar juntos primero con gran diversión.

Ouchi sale muy impresionado del ambiente que ha vivido en la representación teatral (es una fantasía grupal del tipo descrito por Ernest G. Bormann, 1983). Llega incluso a sentir un momento de comunión, de unidad completa con los demás miembros de la organización, algo realmente místico²²¹ (haciendo una referencia intertextual a una obra de la gurú del *management* Rosabeth Moss Kanter²²²):

²²¹ Esto presenta una conexión con la llamada mística del *management* defendida por el gurú Abraham Zaleznik (1991), o con el *New Age Training* descrito por Huczynski (1993).

²²² Concretamente *Commitment and community: communes and utopias in sociological perspective* (Kanter, 1972).

I can only describe the experience as a moment of communion, of a feeling of unity and wholeness of the sort that Rosebeth Kanter observed in utopian communes (Ouchi, 1981: 201).

La trama de la obra²²³ tiene algo de advertencia contra dos amenazas: el egocentrismo (representado en la búsqueda de resultados a corto plazo) y la debilidad. El objeto ha sido el de “exorcizar” dos elementos malignos dentro de la organización: el bajo rendimiento y el despido consiguiente. El Big John, directivo con mayor grado, hace su aparición, indicando que él está comprometido con sus directivos, en una nueva Mitología, la del directivo sobre el terreno, el jefe al lado de sus muchachos. Ouchi lo describe con cualidades como prudente, justo, perspicaz (Ouchi, 1981: 202): representa la filosofía de la empresa, realmente. Tras la representación teatral, aparece un nuevo elemento, la música, que acompaña un ambiente de cierto fervor colectivo: After the play was over, everybody participated in a sing-along (Ouchi, 1981: 202). Todo el mundo participa en las canciones y de nuevo el sentimiento de comunidad (en el sentido manejado por Kanter, 1972) se acrecienta.

Ouchi introduce entonces a un joven manager que expresa sus opiniones sobre esa intensa experiencia que está viviendo:

A young manager seated next to me, who had never before attended one of those meetings, looked at me with amazement. I asked his reactions, and he could only shake his head in wonderment. He had heard many times that Company Z was unique, he had seen the difference in the way that they operated, but this experience was beyond his imagination. I can only describe it as a secular communion, a coming together and an expression of unity that gives to each participant clear evidence of the commitment to integrated, cooperative action (Ouchi, 1981: 202-203).

Los términos son los mismos que ha ido adoptando, cada vez más desplazados a su vertiente religiosa²²⁴: *wonderment, unique, experience beyond his imagination, secular communion, coming together, expression of unity*. Es una integración moral con todas

²²³ No casualmente, Rifkin considera que la dramaturgia ha pasado a formar parte fundamental de la gestión empresarial de los últimos años (Rifkin, 2000: 218-219).

²²⁴ Es un nuevo evangelismo, tal y como describe Huczynski (1993: 65-67).

las consecuencias, y en la que se adivina un extrañamiento de Ouchi ante el declive del hombre público en Estados Unidos y una cierta decadencia moral. Al mismo tiempo, una cierta vuelta a la religión en América hace que pueda encontrar cierta afinidad con el lector norteamericano medio²²⁵. Este interés por lo espiritual continúa a lo largo del discurso:

The unmistakable sense of intimacy of the evening seemed to depend upon the trust between managers in that group. Intimacy involves a readiness to expose our weaknesses to others, or rather, a willingness to reveal ourselves in a manner so complete that others may find weaknesses there. The evening illustrated that we all inevitably have weaknesses that will be discovered, but each person is accepted in spite of them. The knowledge that nothing need be concealed brings on a profound sense of relief and of openness as well as a willingness to work hard, since contributions will be found out just as surely as mistakes. This, in part, is how a Z culture works (Ouchi, 1981: 203-204).

Intimidad, debilidades aceptadas por los demás. El discurso parece acercarse progresivamente al misticismo de una secta religiosa. La confianza en los demás, la apertura a los otros, son parte del funcionamiento de una Cultura Z. La representación teatral ha tenido una importante incidencia, el aumento de la motivación de los directivos²²⁶, de la siguiente forma:

Etapas 1: Exposición de defectos y debilidades en público (confesión).

Etapas 2: Profunda sensación de alivio y de sinceridad.

Etapas 3: Deseo de trabajar con ahínco y esfuerzo, pues las aportaciones se hacen visibles y se reconocen (y los errores).

Resultado: Aumento de la productividad.

Siguiendo con esta línea, Ouchi pasa a describir entonces el ambiente informal propio de una organización Z, y que permite el desarrollo de la confianza por encima de todo:

²²⁵ De igual modo proceden otros autores como George Gilder (1986).

²²⁶ Brad Jackson describe procesos parecidos en seminarios de gurús (Jackson, 2003).

Trust is a way of working together in a Z culture – a way of communicating to people that they matter as people, not as parts. Trust, I have seen, is another side of egalitarianism (Ouchi, 1981: 206).

La combinación de negocios y esparcimiento hace felices a los empleados, que además rotan por los diferentes departamentos conociendo la empresa en profundidad. Al disfrutar, los empleados y directivos trabajan mejor. Evidentemente, esta cultura conduce, según Ouchi, al éxito de la organización tanto en el terreno del éxito económico como del “social”:

In non-managerial ranks, too, such interpersonal work relationships make Type Z companies succeed both as human social systems and as economic producers. Given its high premium on working together, it comes as no surprise that our Type Z company is characterized by many cohesive and semi-autonomous work groups even though a Z company seldom undertakes any explicit attempts at team building. Instead it first creates a culture to foster interpersonal subtlety and intimacy, and these conditions encourage cohesive work groups (Ouchi, 1981: 207).

El trabajo en la Compañía Z se organiza en pequeños grupos semiautónomos de trabajo, de modo similar a como se organiza la producción flexible del sistema Toyota (el conocido sistema *kanban* diseñado por Taiichi Ohno (1993), descrito también en Coriat, 1993a y 1993b). No es una sorpresa: la Teoría Z trata de aprender del éxito de Japón y sus empresas. Además de estos grupos de trabajo, otro elemento esencial es el del aplanamiento de la jerarquía (pauta esencial del desarrollo organizacional desde entonces, ver Hammer y Champy, 1993). El directivo no debe permanecer ajeno a los problemas de la empresa, debe implicarse directamente en ellos. La disfunción burocrática (en el sentido de Merton, 1980) es superada por la implicación de directivos y trabajadores en los fines de la organización. El directivo debe forjar una imagen de actividad en el terreno como parte de una nueva Mitología, la del directivo que se iguala con el trabajador, que se pone el traje de faena:

The way that managers and teams of personnel work together is via a system of "Management by Walking Around". "Often we move the desk of a top manager to the centre of the problem area, so he is right in the middle of the action", said one Z manager (Ouchi, 1981: 208).

El directivo se desplaza al meollo del asunto, se mete en el terreno: es la imagen del hombre de acción. El fin de la jerarquía se corresponde con un sistema más flexible en el que una larga cadena de mando se hace innecesaria²²⁷.

Se trata, en definitiva, de una transformación en la forma de trabajar. Poco a poco, el autor se acerca al sistema japonés. No se deben buscar economías de escala tanto como valores. El sistema japonés dispone de unos dispositivos de control y vigilancia muy inferiores a los fordistas, y esto exige una participación de los trabajadores que asegure que el trabajo se desarrolla con unos elevados estándares de calidad (lo que, según Alvesson, exige una mayor intensidad en el control ideológico (Alvesson, 1987: 188)). Esta forma de trabajar, menos ajustada a procedimientos formales y de control externo, debe descansar en la confianza para que pueda funcionar: Such a system relies heavily on trust (Ouchi, 1981: 209). Esta nueva forma de gestión se caracteriza por un compromiso fuerte por parte de todos los miembros de la empresa. Debe ser percibido por los trabajadores, debe tener un impacto simbólico poderoso, ser una nueva forma de dirección:

Management by Walking Around (MBWA) conveys the necessity of this hands-on, direct participation of managers, not distant order-giving. It pokes fun at Company Z's own extensive use of Management by Objectives as well as the main source of managerial talent, the holders of the degree Master of Business Administration. "MBWA is our approach, not MBA" is often heard.

These managers give us a feeling for the texture, the flesh and blood that comes to life in Type Z company. The top management is clearly dedicated not to brainwashing employees but to setting their objectives that permit every individual to satisfy their

²²⁷ Se deja de lado la referencia a la necesidad de mayor flexibilidad de las empresas ante la incertidumbre de los mercados fragmentados (Lash y Urry, 1994, 1996).

own self-interest while simultaneously serving the corporate interest. They seek an integrated social structure (Ouchi, 1981: 209).

La Compañía Z debe manifestar una realidad visible, orgánica: *texture, flesh and blood, life*, textura, carne y sangre, vida. Deben evitarse las desviaciones que devengan en la irrupción de una compañía paternalista. Los objetivos, como en el caso de Humble, deben satisfacer las necesidades de individuo y organización. De nuevo surge cierta ambigüedad, ante la difícil conciliación de ambos intereses. Se vuelve al doble vínculo (Bateson, 1985). Del mismo modo, se insiste en la calidad (como en el Japón de Deming, 1989) frente a la eficiencia:

What does all this emphasis on people mean for the lifeline of any company – the products it produces? In a Z culture the insistence on the long run requires that its clients and customers continue to appreciate their products and services over many years. And sometimes, even efficiency apparently comes second in value in what a Z company produces (Ouchi, 1981: 209).

La eficiencia no es el principal valor en una compañía Z, sino la calidad, dentro de un llamamiento general a la consecución de la misma (Huczynski, 1993: 154). A las empresas se les exige rentabilidad, pero la Teoría Z no se centra tanto en la misma. ¿Se invierte más en calidad a costa de sacrificar los márgenes? ¿O se debe aumentar los márgenes de beneficio? El directivo se encuentra ante dos prescripciones a priori opuestas, lo que puede generar cierta confusión. De nuevo surge el doble vínculo (Bateson, 1985).

El sistema de producción japonés descansa, según el sociólogo Benjamin Coriat, en una filosofía de producción caracterizada por “Pensar al revés” (Coriat, 1993b). El ohnismo supone dar la vuelta al fordismo en varios aspectos: sistema de producción flexible en pequeñas plantas y rápida adaptación, frente a sistema de producción en serie con grandes fábricas y economías de escala; vigilancia y control externo, frente a compromiso y autocontrol. Del mismo modo, a la hora de analizar en qué compañías puede desarrollarse de forma óptima una Cultura Z, Ouchi se decanta por las compañías

dirigidas por un propietario frente a las corporaciones modernas con propiedad de accionistas en el sentido de Berle y Means (1968). El propietario se compromete emocionalmente más con el negocio que el accionista, dando así la vuelta a (Pensando al revés) ese concepto de empresa moderna tal y como la describe Chandler (1988).

En Estados Unidos, pese a dominar el modelo de empresa A, existen algunos entornos propicios para que se desarrolle una Cultura Z:

1. Ciudades-empresa como las de Kodak o Procter & Gamble.
2. El ejército norteamericano y algunas grandes compañías industriales, con experiencia en relocalización de recursos humanos.
3. Compañías que se encuentran en áreas en desarrollo como Hewlett-Packard o Texas Instruments, acostumbradas a acoger gente de otros lugares.

El capítulo concluye con una revisión de las principales diferencias entre los empleados de una empresa A y una empresa Z:

The Type A and Type Z people were in every respect quite different.

For example, the employees at Company Z typically have been there longer and expect to remain there longer in the future than their counterparts at Company A (Ouchi, 1981: 214).

Se marca de nuevo la oposición estructural esencial:

Teoría A (modelo empresa norteamericana) vs. Teoría Z (modelo empresa japonesa)

El hecho además clave para Ouchi es que la adopción de una cultura Z, inspirada en Japón, no entra en contradicción con los valores de la cultura norteamericana:

I had expected that the values of collectivism at the companies would not differ. I had regarded short-run individualism as being a deeply-rooted cultural value that would be equally strong among all Americans. To my great surprise, the data show that Company Z employees express significantly more collectivism than do Company A employees.

This result suggested that perhaps Company Z was the sort of paternalistic place that attracts people who do not want to control their own lives, who prefer to be part of a larger whole that will both look after them and control them. Were this so, then clearly the Type Z would be a special case of limited appeal, not something that could widely applied within American industry. But when I interviewed employees who had been with the Z companies for one month or less, I found these new employees did not differ from new employees at other companies on individualism or on any other characteristic. In fact, any differences that exist between employees at Z and other companies appear largely to have developed after entry and as consequence of being in one or the other corporate culture for a period of time. The individuals are equally aggressive and independent-minded in both companies, but in Company Z they believe in collective responsibility and action far more than do Company A people (Ouchi, 1981: 215).

La distinción tiene un fuerte carácter prescriptivo. De nuevo se encuentran algunos elementos doble vinculantes en las aportaciones del autor, que llevan a la ambigüedad y a la confusión. En la Compañía Z los individuos son agresivos e independientes en pensamiento; a la vez, están más integrados y actúan de forma colectiva. De nuevo surge un doble vínculo evidente (Bateson, 1985).

As for the effects of these differences, the employees at Company Z manifest much better emotional well-being than their counterparts at Company A. Company Z employees show significantly less anomie and hostility than do Company A employees. The spouses of Company Z employees report a more satisfying family life and marital relationships than do the spouses of Company A employees, although the employees themselves report no differences on these dimensions. This result suggests that Company Z employees have healthier work relations and thus take home a more positive frame of mind (Ouchi, 1981: 216).

De nuevo se establece una contraposición entre empleados de un tipo de compañías y otras, adjudicando diferentes valores:

Valores de los empleados en las compañías A y Z:

Empleado compañía A	Empleado compañía Z
Empleo más estable	Empleo más inestable
Más colectivista	Más individualista
Más vínculos con compañeros de trabajo	Menos vínculos con compañeros de trabajo
Mayor bienestar emocional	Menor bienestar emocional
Mayor éxito económico	Menor éxito económico
Se dejan entrevistar	No se dejan entrevistar (y llegan tarde)
Integración de esferas	Separación de esferas

De nuevo aparece la Mitología de la Psicología Mecanicista (una psicología conductista, en la línea de Watson, 1961). El estar en una u otra compañía llega a la situación de que todo el mundo en las Compañías Z concede entrevistas, no así en las Compañías A. Las diferencias llegan hasta el final:

Perhaps the most astonishing difference of all is this. All of the executives interviewed at Company Z are still there, with the exception of one executive who had been brought in from the outside and who has since resigned. Of all the executives interviewed at Company A, approximately two-thirds have resigned since the conclusion of the interviews. One of them took his own life. Not all A companies suffer so much by comparison with Z companies. But the differences are almost always apparent (Ouchi, 1981: 218).

Se establece de nuevo la oposición entre ambas compañías, una marcada por elementos reforzados positivamente y otros reforzados de forma negativa. De este modo, en la Compañía Z los empleados permanecen, en las otras abandonan. Se expresa con claridad en una sentencia: *the differences are almost always apparent*, las diferencias saltan a la vista.

La breve conclusión con la que finaliza el libro (aunque incluye posteriormente dos apéndices más) es una reflexión sobre la supervivencia de las empresas

norteamericanas. Comienza con una afirmación curiosa, citando algunas de las principales empresas norteamericanas y un grupo de seis rabinos de Los Ángeles (*sic*) que tienen en común una cosa:

What they all have in common, of course, is that all studied the Japanese form of organization. All have undertaken attempts, big and small, to move from A to Z, to develop their own clans. All within the past few years (Ouchi, 1981: 219).

El interés por la filosofía japonesa de gestión estaba siendo enorme en Estados Unidos en ese momento, algo que se puede calificar como situación histórica que define un contexto concreto. La invasión de productos japoneses lleva a que los teóricos del *management* dirijan su atención hacia el competidor más fuerte, Japón, que es el que está conquistando el mercado norteamericano en esos momentos. El contexto es de crisis económica²²⁸, pero sobre todo de crisis de modelo productivo: el sistema de producción en serie, muy rígido, no puede abastecer adecuadamente la demanda de un consumo fragmentado y especializado, en rápida evolución (Piore y Sabel, 1990). El paradigma debe cambiar: debe realizarse una adaptación a un nuevo modelo ensayado con gran éxito en Japón, el modelo de producción flexible²²⁹:

The “normal science” of management is long since in need of a new paradigm. We need to exclaim, “The Emperor has no clothes!” (Ouchi, 1981: 220).

El autor incluye una nueva referencia a conceptos epistemológicos de la filosofía de la ciencia, utilizando la noción de paradigma en el mismo sentido que la expresa Kuhn, 1987). Así se define la ruptura que se está produciendo en el modo de producción y que se está trasladando al discurso sobre el mismo. Existe una referencia retórica interesante: la expresión “¡El emperador está desnudo!” que, tras la argumentación posterior, será completada con la idea de que “El emperador tiene que volver a vestirse”. El simbolismo es claro: el emperador representa efectivamente al imperio

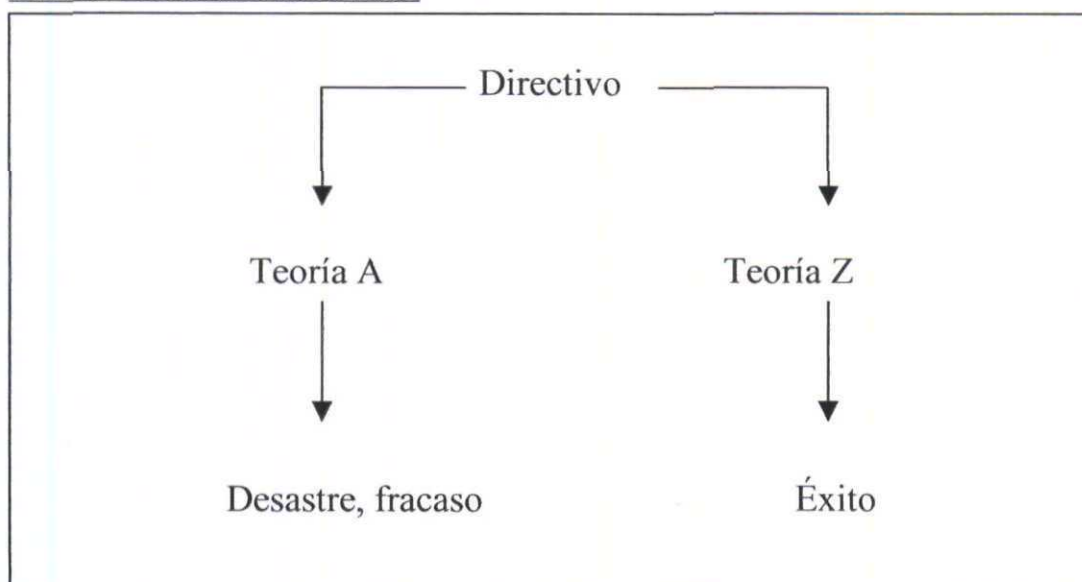
²²⁸ Se debe recordar que es 1981, con la victoria electoral de Reagan muy reciente y con problemas de inflación todavía presentes. Se puede tener una panorámica de la época en Stockman (1986).

²²⁹ Si bien para autores como Harvey más que una transformación, el neofordismo supone una profundización en los supuestos del sistema (Harvey, 1998: 137).

económico del mundo, Estados Unidos de América, que tiene que responder al reto económico japonés (Huczynski, 1993).

De nuevo se expresa la inevitabilidad histórica de la implantación de la empresa Z como única alternativa a la supervivencia ante la competencia japonesa. No hay elección posible, se trata de implantar rápidamente este modelo o de lo contrario fracasar. En este sentido, Ouchi coincide plenamente con otros autores de literatura del *management* al imponer su solución, su técnica de gestión, como única salida posible ante un futuro esperanzador pero a la vez amenazante (doble vinculante):

Cuadro: Elección de escenarios:



La comparación de empresas norteamericanas con japonesas es, evidentemente, una comparación entre Compañías A y Z. En general, A equivale al pasado = malo, erróneo; Z es lo novedoso = futuro, correcto. Existen dos visiones de Estados Unidos y Japón con fuertes connotaciones:

Estados Unidos de América	Japón
Inversiones masivas de capital	Pequeñas compañías flexibles
Grandes fábricas promueven eficiencia	Plantas pequeñas sin stocks
Alta calidad con pruebas constantes	Alta calidad con mejora continua
No decisiones por consenso	Participación
Especialización conduce a la productividad	Productividad con menor especialización
Rotación del 26%, absentismo 8%	Rotación del 6%, menor absentismo
Motivación por sueldo	Motivación por entrega y participación

De este modo, se hace evidente que el modelo bueno es el japonés. Por tanto, se debe también “Pensar al revés” (Coriat, 1993b) y cambiar la forma de concebir la actividad:

The monarch must be reclothed. Perhaps we have been the victims of an extended period of superstitious learning, which now must be unlearned (Ouchi, 1981: 221).

Tras un largo período de oscuridad, se deben desaprender las técnicas de gestión anteriores. Se deben aprender de la Teoría Z, que todavía no está implantada pero que algunos disidentes ya la están introduciendo:

Fortunately, deviants exist in every age. In ecological language, those deviants are the source of variation that make possible the continued adaptation and survival of the population. In this case, the population of the United States commercial organizations concerns us. Within this population, the Type A has for years been the dominant type. Nonetheless, the Type Z deviants did exist. Now, with the need for change apparent, many other organizations in that population are learning from those deviants. As in any competitive natural environment, what will follow will be a process of natural selection. If the Type Z indeed has superior competitive characteristics, then it will get the best people, produce the best goods and services at competitive prices, and survive. The others will be selected against by nature and will fail (Ouchi, 1981: 221-222).

Aparecen entonces unos nuevos personajes, los disidentes (*deviants*), que son los portadores de los cambios. Disidentes, rebeldes, revolucionarios: es una retórica que intenta hacer más excitante el proceso de trabajo del directivo (actuar como revolucionarios, ver el artículo de Nigel Thrift, 2002: 19-26). A través de este simbolismo, el directivo puede sentirse impulsado a unirse a estos disidentes e implantar una Cultura Z en su organización. Se trata de devolver la dimensión heroica a la profesión, retomar la mística del emprendedor que la gran corporación había empezado a asfixiar. Vuelve el héroe al relato.

Se describe además el mercado como la lucha por la supervivencia en el sentido spenceriano del término (Spencer, 2002), desterrando el control de los mercados imprescindible para garantizar el éxito de la producción en serie. Es una vuelta al escenario de competencia que caracterizó al siglo XIX. El texto concluye así:

Organizations, however, are themselves aggregations of more fundamental units. Thus, while we are concerned with the survival of the genus, *Business Americanus*, in fact each of its members is, in turn, a population of individuals. The underlying properties of those individuals cannot be changed in major ways. They will continue to be self-interested. Organizations cannot reform their employees. What remains, therefore, is for organizations to change their internal social structure in a manner which simultaneously satisfies competitive needs for a new, more fully integrated form, and the needs of individual employees for the satisfaction of their individual self-interest. It may be that the Type Z organization, the industrial clan, approximates this new form (Ouchi, 1981: 222).

En este párrafo de nuevo aparecen elementos de la metáfora de la homeostasis (genes, en forma de gen llamado *Business Americanus*) y se resume de nuevo la intención de la Teoría Z de Ouchi. El autor rebaja la intensidad de algunos de sus planteamientos anteriores relativos a la influencia de los elementos de motivación en los empleados, abandonando cierto psicologismo mecanicista de causa-efecto. Ahora indica que las organizaciones difícilmente reformarán a sus miembros, que continuarán siendo egocéntricos, pero sí pueden influir en ellos a través de la reforma de sus estructuras internas, permitiendo la satisfacción tanto de los fines individuales como de los

colectivos de la organización. El clan industrial, la organización Z, es la vía para conseguirlo.

En resumen, la adopción de la Teoría Z es imprescindible para que los fines de los trabajadores y los objetivos de la organización coincidan, favoreciendo la integración dentro de la empresa a todos los niveles. Ello redundará en un aumento de la productividad y en la supervivencia en los mercados ante el desafío planteado por la producción flexible japonesa, adaptando la técnica empresarial japonesa al contexto norteamericano. Se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

8.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE WILLIAM OUCHI.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de Ouchi, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso del *management* típico de finales de los setenta y principios de los ochenta: su tema, la respuesta a la creciente competitividad japonesa. Asimismo, como en textos anteriores, se prestará atención a los principales elementos semánticos y pragmáticos presentes en el texto.

8.3.1. Estructuración del texto.

Como en casos anteriores, la pregunta es de nuevo si es posible afirmar que el relato de Ouchi contiene una estructura subyacente. De nuevo se ha podido demostrar durante el análisis del discurso que existen unas oposiciones estructurales entre los términos que conforman el sentido del texto, especialmente destacados. Ouchi contrapone a una Teoría A vigente en el campo de la administración de empresas una Teoría Z, cuyos fundamentos descansan en la integración de los trabajadores en la cultura de la organización.

Las oposiciones que estructuran el texto de Ouchi son las siguientes:

Eje 1: Teoría A (modelo empresa norteamericana) vs. Teoría Z (modelo empresa japonesa).

Eje 2: El pasado, lo viejo vs. El futuro, lo nuevo.

Eje 3: Lo existente vs. Lo innovador.

Eje 4: Fordismo vs. Toyotismo (Taylorismo vs. Ohnismo).

Eje 5: Organización burocrática vs. Organismo vivo.

Eje 6: Anomia vs. Comunión espiritual.

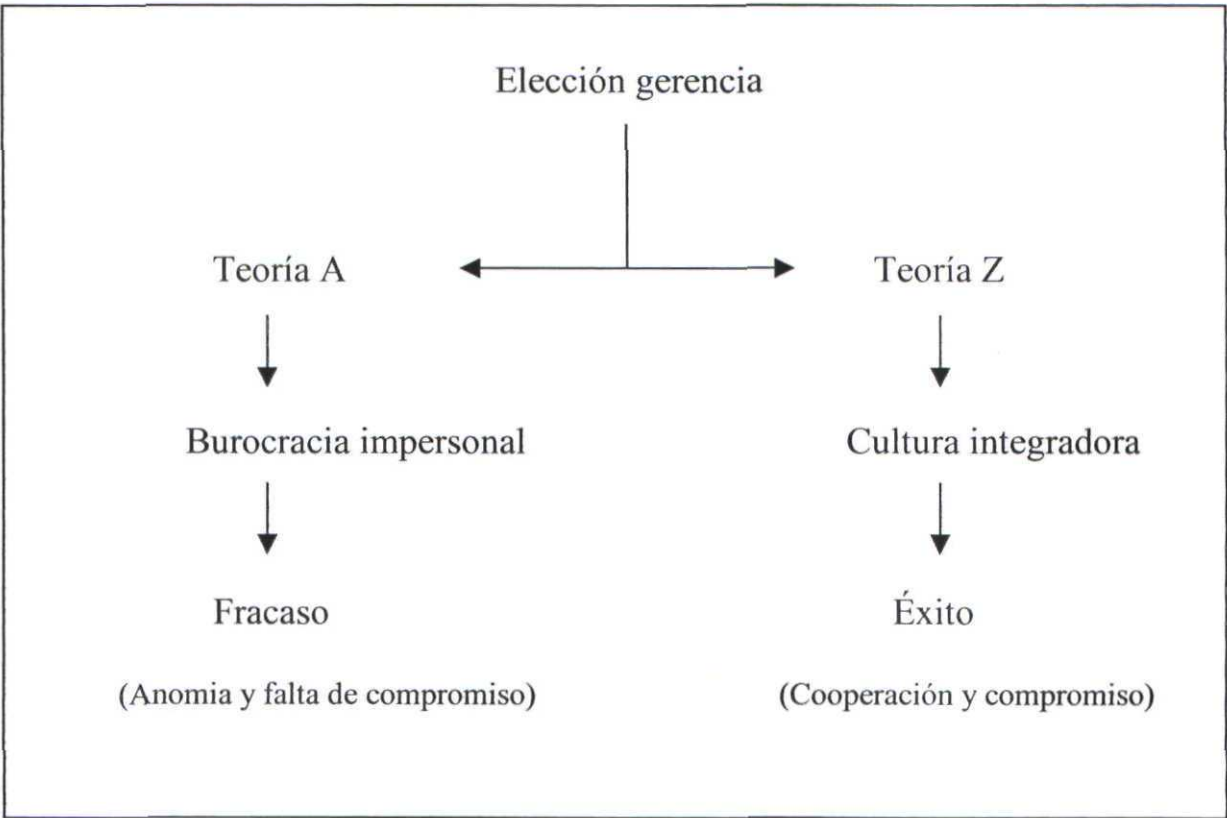
Eje 7: Master in Business Administration vs. Management By Walking Around.

Eje 8: Calidad vs. Economías de escala.

Eje 9: La técnica es correcta vs. la aplicación incorrecta.

El armazón del texto podría representarse así:

Cuadro: Armazón del Texto de William Ouchi:

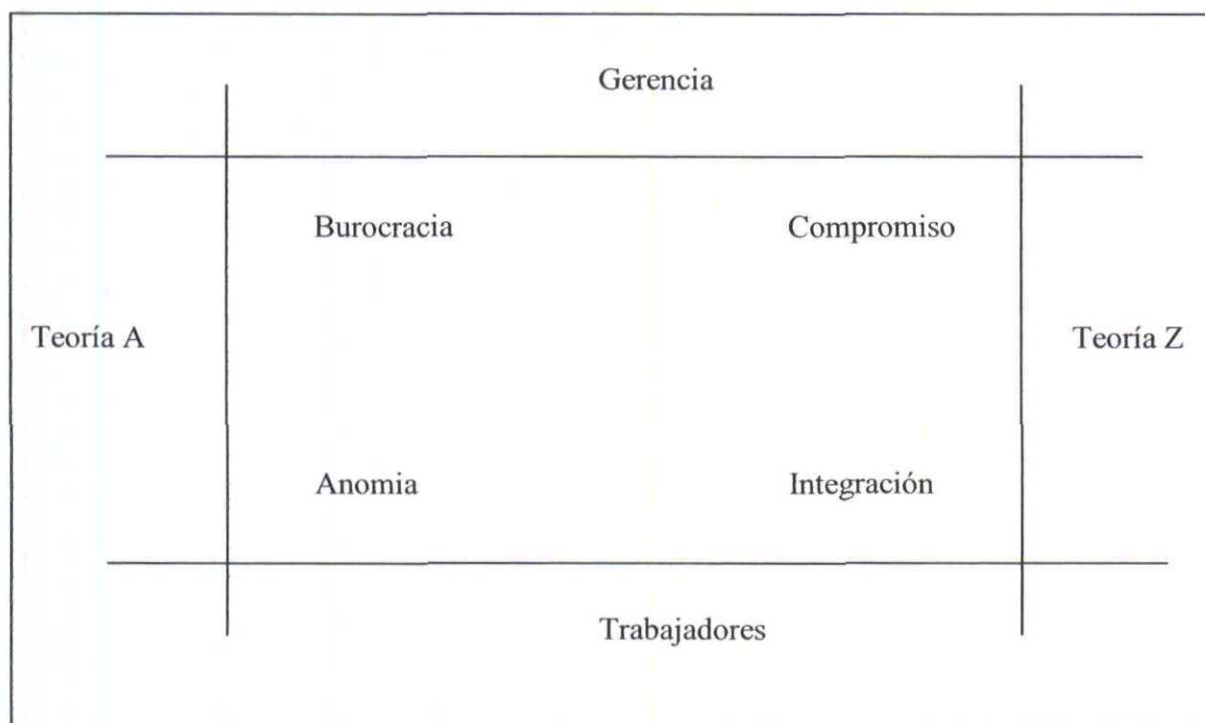


La elección por parte de la gerencia de un modelo u otro de organización conducirá a la organización al éxito o al fracaso. Frente a las teorías organizativas anteriores, se propone un modelo nuevo que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos. Este modelo se acompaña de narraciones en las que se ejemplifica cómo la aplicación

práctica de la nueva Teoría (en este caso, la Teoría Z) conduce a la integración del trabajador y al aumento de la productividad. Esto es, al éxito empresarial.

La contraposición de las Teorías A y Z se puede representar de la siguiente forma:

Gráfico: Teorías A y Z:



El discurso contiene ejes formados por dicotomías estructurales que el propio narrador trata de resolver a través de la noción de Concertación, de Cooperación, aunque sin poder ocultar totalmente un problema latente entre intereses de la organización e intereses de los trabajadores (Burawoy, 1989: 26).

Este, sin lugar a dudas, es el problema latente al que se enfrenta la teoría *managerial* de finales de los años setenta y principios de los ochenta, una sensación de que la crisis de la economía norteamericana puede superarse aprendiendo de los competidores japoneses (como Pascale y Athos, 1981).

Al igual que en anteriores análisis, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Siguiendo otra vez los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar funciones, personajes y el nivel de la narración. Respecto a las funciones, se debe señalar que aparecen de nuevo muy bien definidas: en este tipo de texto son esenciales para darle un sentido. De nuevo la dirección es depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992b: 1). Como en el caso de McGregor, esta gerencia se encuentra en una disyuntiva esencial: seguir actuando como lo ha hecho tradicionalmente (siguiendo los postulados de la Teoría A), o adoptar la Teoría Z. La función principal es la de adoptar un determinado estilo de dirección. La gerencia de la empresa que continúa con los modelos de gestión de la Teoría A están adoptando fórmulas que tras la invasión japonesa de productos y las dificultades de las empresas norteamericanas carecen de vigencia, según el autor. Es una gerencia atada al pasado, burocratizada, que no es capaz de ofrecer satisfacción a sus trabajadores ni integrarlos en una cultura corporativa. No logra el compromiso de éstos y por tanto su rentabilidad es menor de la esperada. Las compañías que hacen suya la filosofía de la Teoría Z crean por el contrario unas condiciones de trabajo que sirven para comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa, mejorando la productividad de éstos y su autoestima y alcanzando así el éxito en los negocios. Crean una comunidad (en el sentido marcado por Kanter, 1972). Los directivos se ponen en primera línea, trabajando codo con codo con el staff, con los trabajadores: bajan de su despacho y se sitúan en el centro de los problemas. Se olvidan de la jerarquía y se preocupan por sus empleados, dando más importancia a los valores que a conseguir mejores economías de escala. Sus organizaciones se dirigen al éxito, el cual repercute favorablemente en una sociedad más integrada.

Es destacable la figura de Big John, el directivo más alto de la organización Z donde se desarrolla la representación teatral. Es prudente, es justo, es perspicaz, hace gala de su imparcialidad, representa la filosofía de la empresa.

Las funciones de los trabajadores varían atendiendo al tipo de empresa en que se encuentren. Así, si trabajan en empresas A, se comprometerán menos con el trabajo, se sentirán insatisfechos y sufrirán problemas de integración social. Por el contrario, si se

trata de empresas gobernadas por una filosofía Z, los trabajadores estarán comprometidos y se esforzarán mucho más, pues sienten que su vida tiene un sentido. Trabajan en grupos semiautónomos y tienen vínculos con sus compañeros que van más allá de una mera relación laboral. Se encuentran a gusto y trabajan más.

Las funciones de los disidentes son especificadas también, si bien su papel es más breve. Son aquellos que, frente a las creencias vigentes, tienen fe en sus ideas y las ponen en práctica, garantizando la adaptación de las poblaciones al nuevo entorno (tienen espíritu de empresa, por utilizar la expresión de Gilder, 1986).

Los personajes que aparecen en el texto son pocos y casi siempre se los alude como “el director de una compañía A”, o “el directivo de una compañía Z”. El autor, William Ouchi, es uno de los personajes principales del texto, más allá del estatus de narrador. Es testigo de la representación teatral y musical de la Compañía Z, en un ejemplo claro de observación participante, y confiesa su subyugación ante la comunión espiritual a la que asiste.

Los directivos son también protagonistas, si bien son personajes poco desarrollados. Muchos son partícipes de la representación teatral: Robert Levinson, Raúl. También destaca el joven directivo impresionado por el buen ambiente, que confiesa no haber vivido ninguna experiencia semejante.

Big John, el presidente de la compañía Z, es un personaje importante pese a su escasa presencia. Sus cualidades y la visión que Ouchi tiene sobre él (casi sobrehumana) le otorgan un aura especial.

Los disidentes son también personajes poco definidos, una suerte de personaje colectivo.

Respecto al nivel de la narración, Barthes había distinguido la figura del narrador, los topoi o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). El narrador cumple en el texto un papel esencial: su punto de vista marca la referencia válida en el relato. De este modo, expone la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifica la acción correcta, la

decisión racional en interés de la empresa e incluso de la sociedad ante el gran desafío competitivo al que se enfrenta.

Respecto a los *topoi* o lugares comunes en el texto, la mayor parte de ellos son propios de una visión de la actividad empresarial desde la perspectiva del directivo. Se pueden señalar los siguientes: la coincidencia de los fines de la organización y el trabajador; el directivo resolviendo problemas en primera línea de fuego, codo con codo con sus subordinados; las relaciones entre directivos en los períodos de esparcimiento; la integración moral en la empresa frente a una sociedad marcada por la anomia; la lucha por la supervivencia en el mercado; los disidentes son los que traen las nuevas ideas; hay instituciones donde la Teoría Z funciona, como el ejército o las ciudades-empresa; las empresas tecnológicas son las que ya han adoptado la nueva técnica de gestión; se asiste a un gran cambio de paradigma, de forma de organizar el trabajo y las cosas.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

Teoría A (la burocracia que genera anomia) vs. Teoría Z (la integración moral en la empresa).

8.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de Ouchi. No obstante, algunos aspectos como las Mitologías no se han tratado en profundidad. En el análisis semántico, el principal objetivo del análisis era la identificación de esas Mitologías presentes en el texto (rico en ellas). A lo largo del análisis se han podido identificar claramente algunas:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología del trabajador comprometido.*
- *Mitología del directivo en el terreno.*
- *Mitología de los valores A y Z.*
- *Mitología de la psicología mecanicista.*
- *Mitología del organismo vivo.*

La más destacable es la Mitología de la Cooperación. Los trabajadores y los directivos están integrados en la organización y comprometidos con ella. El sistema descansa sobre la confianza entre las dos partes. La organización se enfrenta al desafío japonés, y dirección y trabajadores deben afrontarlo. El Mito del trabajador comprometido está directamente relacionado con éste: el trabajador se implica con los fines de la empresa y mejora su rendimiento porque sabe que sus logros serán visibles y reconocidos. La idea es que el trabajador está dispuesto a comprometerse a priori con los objetivos de la organización, siempre y cuando la dirección sea capaz de estimularle. Los trabajadores ven las cosas como la dirección en ciertos aspectos y confían en ella si ésta les ofrece confianza y una cultura en la que puedan sentirse integrados. Igualmente, empieza a configurarse la Mitología del directivo que se implica en el terreno, que huye de la burocracia, que deja su despacho para abandonar el terreno. Esta imagen va a tener un gran impacto en la literatura del *management* de las siguientes décadas.

La Mitología de los valores A y Z es la Mitología central del capítulo. Los valores asociados al término A representan un estilo de gestión presente en la industria norteamericana. Son los valores predominantes en el sistema capitalista de producción en serie en ese momento histórico. Los valores Z son una serie de valores nuevos que representan el sistema japonés adaptado a las necesidades norteamericanas. La Mitología consiste en transmitir que, para competir con Japón, es necesario seguir su filosofía empresarial, sin atender a una serie de características específicas del desarrollo capitalista en cada uno de los dos países. En definitiva, la oposición estructural que

define el texto, esto es, la de los valores A y Z es, en sí misma, la Mitología central del capítulo, que oculta otros elementos conflictivos en las relaciones laborales, fruto de la contradicción entre trabajo y capital, y proporcionan justificaciones ideológicas a los cuadros directivos, en forma de hablas despolitizadas (Barthes, 2000: 237). La presentación de los hechos por parte del directivo, el relato *managerial*, es en definitiva un relato mitológico, impregnado de ideología.

La mitología de la Psicología Mecanicista es aquella en la que se presentan los cambios sobre la psicología de los trabajadores como vitales para obtener mejoras de productividad importantes de forma mecánica (causa-efecto). Ese es el objetivo de esa integración moral, un objetivo a priori ambiguo.

Existe además una metáfora dominante en el texto, que deviene en otra Mitología: la imagen de la organización como organismo vivo (es la organización como organismo, ver Morgan, 1990: 29-64). La homeostasis, los órganos del cuerpo, están directamente vinculados al funcionalismo y a la concepción de cooperación necesaria, de productividad mancomunada.

El texto de Ouchi sigue además la estela de autores anteriores en la defensa de sus hallazgos, una de las principales señas de identidad de esta literatura de gestión. Así, comunica las ventajas de adoptar una nueva forma de organizar la actividad de la empresa. La imposición de un nuevo "paradigma" (en el sentido expuesto por Kuhn, 1987), que no es otro que el desarrollado por el autor (la Teoría Z), trata de abrirse paso frente a otras doctrinas. El modelo empresarial norteamericano adolece de ciertos defectos estructurales (falta de compromiso por parte de los trabajadores, especialmente) que deben ser compensados por nuevas teorías. De este modo, es imprescindible, para que el núcleo del nuevo pensamiento de gestión sea aceptado por su público objetivo, establecer una contraposición entre los elementos positivos que contiene y los negativos de la gran corporación norteamericana. Se asignan así valores a las diferentes teorías:

Cuadro: Valores asociados a las Teorías A y Z:

<u>Teoría A</u>	<u>Teoría Z</u>
Lo común	Lo novedoso
El pasado	El futuro
Lo estático	Lo dinámico
Lo cómodo	Lo innovador
La organización	Las personas
La anomia	El compromiso
La burocracia	El organismo vivo
Menos resultados	Más resultados
Individualismo	Colectivismo
Inestabilidad	Estabilidad
Separación	Integración

Como se puede observar, Ouchi rechaza una teoría de la administración vigente (la A, en Estados Unidos) para situar otra, la teoría Z, en su lugar. La oposición entre ambas teorías es evidente, asociando a cada una de ellas términos marcadamente positivos (caso de la Z) y negativos (caso de la A).

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores, pero sobre todo a las distintas teorías, verdaderas cosmovisiones de la gestión. Por supuesto, el autor vincula connotaciones negativas a la Teoría A, frente a las positivas de la Teoría que defiende, la Teoría Z:

Términos asociados a Teoría A	Términos asociados a Teoría Z
Distrusting	Culture
State of high anomie	Set of values
No moral support	Long-term employment
Alone in society and life	Trust
Poor performance	Close personal relationships
Bureaucracy	Commitment
Turnover and absenteeism	Humanizing elements

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de Ouchi se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Empresa como organismo	Empresa como dominación
Cooperación	Explotación
Confianza	Desigualdad
Valores	Adoctrinamiento
Cultura	Manipulación ideológica

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de Ouchi contiene interesantes elementos de intertextualidad. Los autores esenciales que cita Ouchi son referentes indispensables para la construcción de su visión de la organización empresarial:

- Émile Durkheim. Es el representante clásico de la sociología funcionalista. Ouchi parece inspirarse sobre todo en su obra *La división del trabajo social* (1987).
- Rosabeth Moss Kanter. Se cita uno de sus primeros trabajos (1972).
- Una antropóloga norteamericana que habla de experiencias religiosas en pueblos primitivos.
- Ouchi cita en una nota un trabajo suyo anterior, un artículo escrito en colaboración con Alfred M. Jaeger para la *Academy of Management Review* titulado *Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility* (abril 1978).

Las anécdotas, narradas por Ouchi pero también dando paso a los participantes (utilización de estilo directo entrecomillado), son otra fuente de intertextualidad al dar voz a los personajes, directivos tanto de empresas Z como de empresas A.

Respecto al contexto histórico y socioeconómico, aunque apenas hay referencias al mismo, sí se percibe de una u otra forma en estado latente. Indudablemente, se percibe un esfuerzo por parte del autor para hacer frente al desafío japonés desde la posición norteamericana. Apenas trece años después de la publicación de *El desafío americano*, de Jean-Jacques Servan-Schreiber, obra en la que se reconocía la superioridad de las empresas norteamericanas en el mundo (1969), Estados Unidos se encuentra en una crisis competitiva sin precedentes, con un creciente malestar social (ver Harris, 1984), y transformaciones importantes en la moral y las costumbres como se refleja en el texto (la referencia a la tasa creciente de divorcios). Estas cuestiones también se tratan en profundidad en *La Gran Ruptura* (Fukuyama, 2000), que lo achaca a la rápida evolución hacia una sociedad informacional. La razón de la crisis económica no sólo obedece al aumento de los precios de los productos energéticos, sino a un conjunto múltiple de causas entre las que se incluye la creciente competitividad de los productos fabricados en Japón. El sistema de producción en serie se tambalea ante la fragmentación de los mercados mundiales y el impacto de la nueva producción flexible japonesa. Numerosas publicaciones pasan a prestar atención a ese paradigma de organización japonesa, haciendo un llamamiento sobre todo a la calidad. La salida que propone Ouchi es la adaptación del sistema de organización de la producción japonés al ámbito norteamericano, con empresas que sean capaces de integrar a los trabajadores.

CAPÍTULO IX: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *THE ART OF JAPANESE MANAGEMENT*, DE RICHARD PASCALE Y ANTHONY ATHOS.

9.1. RICHARD PASCALE Y ANTHONY ATHOS: *THE ART OF JAPANESE MANAGEMENT: APPLICATIONS FOR AMERICAN EXECUTIVES*. 1981.

9.1.1. Introducción.

The art of Japanese management es otro de los libros *manageriales* representativos de principios de los años ochenta²³⁰. Como su título indica, los dos autores tratan de descifrar las técnicas empresariales japonesas, en una búsqueda de respuestas ante el creciente desafío de las empresas nipones en la entrada de la década de los ochenta.

Desde mediados de los setenta, hay una percepción generalizada de que las compañías norteamericanas están en crisis. La literatura empresarial de la época, buscando recetas para afrontar el descenso de competitividad, fija su atención en las empresas japonesas. El sistema de producción flexible desarrollado por Taiichi Ohno (1993) se revela como el sustituto ideal de un sistema fordista que ha entrado en crisis ante la fragmentación de los mercados. Las empresas japonesas producen bienes de gran calidad y bajo coste, además de contar con una fuerza laboral muy poco conflictiva. La Teoría Z de Ouchi (1981) antes comentada es otro ejemplo de una ola de publicaciones relacionadas con este tema.

Pascale y Athos tratan en este libro sobre la importancia de la cultura en la empresa. En el caso de la norteamericana, ésta está marcada por importantes limitaciones que están

²³⁰ A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de Richard Pascale y Anthony Athos titulada *The art of Japanese management: applications for American executives*. Se manejará la edición publicada por Simon and Schuster, New York, 1981. Existe edición en castellano (titulada *El secreto de la técnica empresarial japonesa*) editada por la Editorial Grijalbo, Barcelona, 1983.

frenando sus posibilidades competitivas. Japón, por el contrario, puede exportar una forma de organizar el trabajo que motiva a los empleados y consigue excelentes resultados económicos. Pascale y Athos seleccionan el caso de Matsushita como paradigmático, destacando una serie de aspectos valorados positivamente por los directivos orientales: la ambigüedad, la incertidumbre, las imperfecciones, que a fin de cuentas son parte de la naturaleza humana (Pascale y Athos, 1981: 147). Pascale y Athos comparan al gigante japonés con empresas norteamericanas como ITT y United Airlines, representando la primera una forma de dirección muy frecuente en Estados Unidos (agresivo) y representando el segundo un estilo que concilia la filosofía de gestión japonesa con la empresa norteamericana. Matsushita y su dirección son capaces de crear una cultura empresarial que transmite significados.

9.1.2. La organización del libro.

Tras unos agradecimientos y una breve introducción, el libro se organiza en los siguientes capítulos:

1. The Japanese mirror (El espejo japonés).
2. The Matsushita example (El ejemplo de Matsushita).
3. An American contrast (Un contraste norteamericano).
4. Zen and the art of management (El zen y el arte de la gestión empresarial).
5. Interdependence (Interdependencia).
6. Bridging differences (Conciliar diferencias).
7. Great companies make meaning (Las grandes compañías tienen sentido).
8. Conclusion (Conclusión).

9.1.3. Capítulo seleccionado: Capítulo 6. *Bridging the differences*.

El capítulo seleccionado es el número 6 titulado *Bridging the differences* (en castellano traducido como *Conciliar diferencias*). En el mismo se comparan tres formas de dirección de la empresa: la autoritaria desarrollada por Harold Geneen en ITT, el estilo conciliador de Ed Carlson en United Airlines, y la cultura empresarial de Matsushita, que es capaz de sobrevivir a su fundador. Este capítulo ejemplifica el interés de Pascale y Athos en la cultura empresarial como elemento fundamental de mejora de la competitividad en la empresa. Su mirada, como es habitual en el período 1977-1982, se dirige hacia los estilos de dirección japoneses.

9.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE RICHARD PASCALE Y ANTHONY ATHOS.

El capítulo 6 de *The art of japanese management, Bridging the differences*, es un fragmento discursivo continuo, en el que los saltos temáticos fluyen con una única ruptura, el paso de la filosofía de Geneen a la de Carlson, marcado con un subtítulo. En el capítulo hay una sección destinada a preguntas y numerosos ejemplos. La intertextualidad es continua.

El texto del capítulo se inicia con el siguiente enunciado:

We have seen how much of our problem as managers stems from our culture's emphasis upon independence as the most valued way of resolving the problem of dependency. And we considered how our culture's coordinate overemphasis upon the separate, self-sufficient individual confounds much of our managerial behavior (Pascale y Athos, 1981: 150).

Para Pascale y Athos, existe ante todo un problema en la gestión empresarial. Se trata de un problema de partida: la primacía de la idea de independencia en la cultura empresarial norteamericana, especialmente en la cuestión del estilo de dirección (un estilo autoritario, como se presenta en obras como la de Braverman, 1974, o Gorz, 1977). Una de las razones que, contextualmente, tiene importancia en la debilidad de la economía norteamericana respecto a la japonesa²³¹, es la forma de gestionar y dirigir las empresas: es esencialmente un problema cultural. Este problema es fruto de un excesivo énfasis en el *separate, self-sufficient individual*. El objeto del capítulo es presentar una teoría al respecto, que se argumenta de forma didáctica:

²³¹ Estamos en la época en la que las empresas norteamericanas estaban buscando soluciones para hacer frente al desafío japonés (Ouchi, 1981). Otro texto en el que se tratan de analizar este tipo de problemas es sin duda el clásico artículo de Hayes y Abernathy *Managing our way to economic decline* (Hayes y Abernathy, 1980).

In this chapter we will begin by considering a particular style of independence that is valued in our corporate subculture (Pascale y Athos, 1981: 150).

Then we will turn to examining an American manager who in large part avoided the pitfalls of our general managerial assumptions (Pascale y Athos, 1981: 151).

En primer lugar, los autores centran su atención en describir un estilo directivo que para ellos es equivocado: el norteamericano, representado por la efigie de Harold Geneen, el famoso director general de la compañía ITT. Para ello, describirán detenidamente el “estilo de dirección” representando por Geneen, muy agresivo, competitivo y poderoso, y que seduce a muchos individuos²³²:

Geneen represents in high relief a modern version of a historical approach to management. He is Mr. Theory X², if you will. And for many executives, just calling him to mind is satisfying. Imagine having that much power, control, intellectual ability, skill, and getting those bottom-line results! It needs to be admitted that most of us at times wish for that kind of impact. Such wishes are probably a residue of the powerlessness of childhood, and a recognition of the complex limitations we most often are forced to accept as adults. Occasional fantasies about omnipotence are not necessarily harmful. Trying to act them out consistently, in our view, usually is harmful (Pascale y Athos, 1981: 151).

Pascale y Athos toman a Geneen como principal representante de una forma de dirigir que puede considerarse como *harmful*, perjudicial. El éxito de dicho tipo de mando es asociado por los autores a una singular atracción que tiene sobre las personas que buscan a un padre, a un líder fuerte²³³ (recordando teorías como la de la Personalidad Autoritaria de Adorno). Se trata de establecer una diferencia entre estilos de dirección, como la existente entre la X y la Y (McGregor, 1960), o entre la A y la Z (Ouchi, 1981). Las principales características que se adjudican a la figura de Geneen son las siguientes:

²³² Geneen escribió además una obra en la que defendía su estilo agresivo de dirección y criticaba conceptos del trabajo en equipo como la sinergia (Geneen y Bowers, 1997).

²³³ Se debe recordar que Argyris consideraba que las teorías de gestión tradicionales estaban tratando al adulto como si fuese un niño (Argyris, 1964).

Cualidades atribuidas a Harold GeneenMr. Theory X²

Power

Control

Intellectual ability

Skill

Bottom-line results

Omnipotence

La mayor parte de los términos asociados a Geneen tienen que ver con el autoritarismo, la agresividad, el control, el trabajo con la única meta de los resultados económicos. La referencia a Mr. Theory X² es de carácter intertextual, se refiere a la Teoría X de Douglas McGregor que como se recordará se trataba de un estilo de dirección autoritario, basado en la dirección y el control (McGregor, 1960). El resto de los términos son relativos a poder, control, habilidad, resultados. Es un tipo de mando eminentemente agresivo, masculino, y con un fuerte atractivo simbólico para varones norteamericanos. Geneen representa un arquetipo de hombre duro, de directivo duro: aparece así una Mitología en el texto. La cultura norteamericana del emprendedor, del hombre hecho a sí mismo (Gilder, 1986), es la metáfora que mejor lo describe.

American assumptions about power are important in shaping managerial style. One such assumption is that an executive needs to get all the power he can, needs to use it openly, even blatantly, to keep it, and should not act in any way that reduces his capacity to impact others directly (Pascale y Athos, 1981: 153).

Según esta visión del directivo duro, que los autores consideran la versión norteamericana de dirección "clásica", éste debe utilizar su poder de forma manifiesta, visible. Entre las principales formas de actuación que se atribuyen al estilo "Geneen", se encuentran las siguientes: *tough talk*, *tough action*, *energy*, *assault*, *fire people*. En resumen, se incluyen pinceladas de vocabulario militar y sobre todo atributos muy

“masculinos” (*macho style*). Son jefes que mantienen un control fuerte sobre sus subordinados, pero esto termina por resultar perjudicial para el rendimiento de los mismos:

Jefes mejor remunerados trabajan cerca del punto crítico → Se generan tensiones y frustraciones → Reciben ira y hostilidad por parte de superiores → Descargan ira en otros → Todos terminan por ser víctimas de las tensiones.

Así, el supuesto previo de la forma de gestión norteamericana es que el director debe conseguir todo el poder posible y emplearlo de una forma visible, espectacular para su conservación (una suerte de darwinismo social). Pascale y Athos pasan a considerar una serie de afirmaciones respecto a esta idea, haciendo un breve análisis del discurso sobre las afirmaciones de un conjunto de ejecutivos. Observan las siguientes cuestiones: se dice que el directivo que muestra empatía o comprensión, o delega responsabilidades en sus subordinados, ve cuestionado su poder y autoridad. La visión norteamericana de un estilo de mando más participativo está marcada por los prejuicios. Como indican en el siguiente fragmento, esas ideas preconcebidas sobre debilidad llevan al rechazo de ideas alternativos. Sin embargo, para los autores existe un estilo de dirección mejor, representado por Matsushita y por el que se decantan como el modelo más efectivo:

Telling an American executive that he is going to be “forced”, “helpless”, “stripped”, “immobilized” sounds like the humiliating and terrifying experience of an abused child, convict, prisoner of war, or attacked woman. Good Lord. No wonder, with advice like that, executives search for even more ways to maintain obvious chest-pounding dominance over others. The alternative sounds remarkably like personal abuse of the worst kind.

It is illuminating to contrast admittedly extreme (but far from rare) statements about power with the attitudes revealed in our study of Matsushita. The Japanese manager, while no less aware of power than his American counterpart, isn't as preoccupied with his own personal power or as fearful about “losing” some of it. Because his power is an outcome of his prior accomplishment, his current position, his age (i.e., his experience in lifetime employment in one company), and, above all, in his network of relationships,

the Japanese manager is not particularly fearful that sharing his power with others will undermine him, and subject him to humiliating dependence (Pascale y Athos, 1981: 153-154).

El ejecutivo japonés conserva el poder pero no tiene que hacer manifestaciones abusivas del mismo. El poder debe hacerse más sutil (como por otra parte señala Anthony, 1977: 260). Como se puede observar, los autores establecen un conjunto de oposiciones estructurales:

Estilo de dirección norteamericano tradicional vs. Estilo de dirección japonés.

Obsérvese cómo se introduce a Matsushita con la expresión *It is illuminating to contrast*, se asocia la palabra luz, conocimiento, al mítico empresario japonés. Esta oposición también se puede realizar entre dos estilos de directivo, y en el fondo entre dos estrategias de dirección:

Estilo de dirección "Geneen" vs. Estilo de dirección "Matsushita".

Estrategias de dirección hasta hoy vs. Nueva estrategia de dirección.

Este es un nuevo ejemplo de cómo la literatura del *management* establece de nuevo una ruptura entre el pasado y el futuro. Ha existido un modelo de dirección que ya no funciona; ahora es necesario dar paso a otro absolutamente novedoso y que garantizará un futuro de resultados económicos excepcionales. Así, se opone lo nuevo a lo viejo, lo innovador frente a lo existente ahora. La contraposición entre estilos de dirección se refleja en la atribución de características a cada uno de ellos, la visión que se tiene de un estilo participativo en América y en Japón:

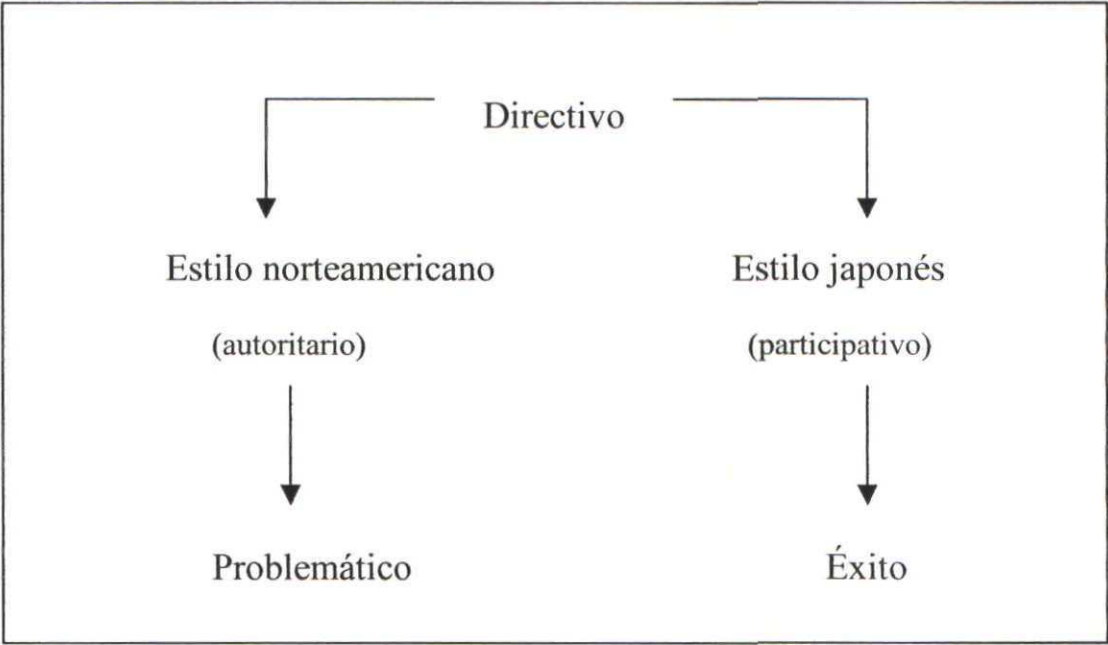
Visión desde Estados Unidos	Visión desde Japón
Forced	no less aware of power
Helpless	not preoccupied with sharing power
Stripped	not fearful about losing power
Immobilized	

La visión de los norteamericanos concibe la participación como una limitación de su autoridad, mientras los japoneses la perciben como una extensión de la misma. Los autores pretenden demostrar a partir de aquí que la visión correcta es la defendida por los japoneses²³⁴. El primer argumento es el siguiente:

Contrary to myth, people who use power best use it directly only as necessary to get the job done. They do not worry much about it as an end in itself (Pascale y Athos, 1981: 154).

Para los autores, existen diversas formas de ejercer el poder. Frente al mito, frente a la creencia de que el poder debe ser utilizado de forma directa y autoritaria, existe una forma de hacer las cosas que es revelada desde Japón. El directivo tiene dos opciones de actuación:

Cuadro: Elección de escenarios:



²³⁴ Para Huczynski, los planteamientos de Pascale y Athos se enmarcan en un período de pesimismo respecto a las posibilidades del estilo de dirección norteamericano (Huczynski, 1993: 43).

Esencialmente, los autores tratan de establecer una dicotomía de opciones. Hay dos estilos de dirección, el norteamericano y el japonés, muy distintos. El éxito de los productos japoneses y el deterioro de la competitividad de las empresas norteamericanas lleva a una inevitable comparación entre ambos. Por ello, al igual que en el análisis de Ouchi, hay una mirada al competidor que está triunfando, tratando de averiguar las causas de su mejor desempeño en la competencia por los mercados:

Aproximación a técnicas empresariales japonesas: Amenaza japonesa: las empresas japonesas tienen mayor éxito que las norteamericanas → Las empresas japonesas son mejores que las norteamericanas → Búsqueda de claves de éxito → Identificadas las claves, con posterior aplicación en empresas norteamericanas.

El estilo directivo ha sido detectado como el mayor problema. Tras una serie de comparaciones culturales, los autores señalan lo siguiente:

Viewing power in primitive ways encourages primitive feelings and behavior, which in turn, when honored as appropriate, and respected as a sign of strength, reinforces in corporate life a macho style of management that is a major cause of our problems (Pascale y Athos, 1981: 156).

Ese estilo “macho” de dirección, basado en los sentimientos más primitivos del ser humano, es una de las mayores causas de nuestros problemas actuales de gestión. Es una forma de dirección basada en unos instintos que deben ser reprimidos, estableciendo una contraposición entre instinto y civilización²³⁵. Acompañan a esta teorización una serie de testimonios de directivos y empleados de organizaciones dirigidas de forma autoritaria: se sienten mal, tensos, frustrados, acosados. Los autores expresan la necesidad de un estilo diferente. Para ello, recurren al ejemplo de un director de empresa norteamericano que sigue una filosofía similar a la de los japoneses: se trata de Ed Carlson, presidente y director general de United Airlines.

²³⁵ Los autores parecen considerar, al igual que Freud, que se deben reprimir ciertos instintos primarios para que se pueda constituir la cultura (Freud, 2001).

Ed Carlson's managerial methods at United Airlines differed dramatically from those of Harold Geneen at ITT (Pascale y Athos, 1981: 156).

Los métodos de gestión de Ed Carlson son muy distintos a los de Geneen. De nuevo se establece una oposición, si bien como se verá no va a ser tan extrema como la establecida con Matsushita (Carlson representaría una versión imperfecta de Matsushita). No obstante, sí se puede afirmar que se oponen Estilo de dirección "Geneen" y Estilo de dirección "Carlson".

A partir de aquí, Pascale y Athos narran un discurso dentro del discurso: la mayor parte del capítulo queda consagrada a la gesta del directivo-héroe en la organización. Se trata de un análisis detallado de la gestión de Carlson en United Airlines. El esquema de esta narración es el siguiente:

Esquema: narración de Carlson:

Situación de partida en United Airlines = Desastre



Llegada de Ed Carlson a la dirección de la empresa.

Medidas adoptadas:

Orientación a las personas. Visibilidad de la dirección. Descentralización. Contacto con la base. Sed de información. Sistema participativo de previsión y control. Asistencia a altos directivos. Reuniones de equipo.



Situación posterior a la llegada de Carlson = Éxito



Situación posterior a la salida de Carlson = La vuelta atrás lleva al fracaso.

Cuando Carlson llega a la empresa, se enfrenta a una situación muy difícil, heredada de una equivocada gestión de un equipo anterior (al que, por cierto, no se menciona; el fracaso queda fuera del discurso). Se describe del siguiente modo:

Under Carlson's predecessor, the mammoth system had become a staggering bureaucracy. Decisions were made from the top of a long vertical chain of command. Employees down in the ranks were often discouraged from making suggestions (Pascale y Athos, 1981: 157).

Es el caso prototípico de gran corporación centralizada y burocratizada. Estos dos elementos son estigmatizados en la emergente economía de la producción flexible, en cuanto no son necesarios. Se observan otras características clásicas del modelo fordista empresarial (o empresa moderna de Chandler, 1988): jerarquía directiva con numerosos niveles en forma de cadena (*long vertical chain of command*); empleados sin control sobre su trabajo y sin posibilidad de hacer sugerencias (*discouraged*); sistema elefantiásico (*mammoth system*). Como se puede observar, los términos no connotan positivamente, más bien al contrario. El elemento central, no obstante, es la *staggering bureaucracy*, el cáncer asfixiante de la organización empresarial norteamericana (ya Ouchi arremetía contra ella: es el problema de la rigidez que comentaba Harvey, 1998: 167-170). Respecto a los empleados, se da un perfil habitual en la presentación de los trabajadores de corporaciones burocráticas: así, la moral es baja, carecen de compromiso con lo que hacen, no se les permite participar. Se habla de apatía (*listlessness*)²³⁶.

Con la llegada de Carlson, la situación sufre una transformación radical. De un punto de partida difícil, un esfuerzo épico y una visión del líder llevan a la inversión de esa situación. La llegada del nuevo presidente supone un cambio de rumbo en la empresa:

Carlson determined to cut through the red tape that was strangling the company. He wanted to breathe initiative into the organization and, at the same time, get on top of it.

²³⁶ De nuevo se puede asociar este tipo de empleado al de una compañía X o A (McGregor, 1960; Ouchi, 1981).

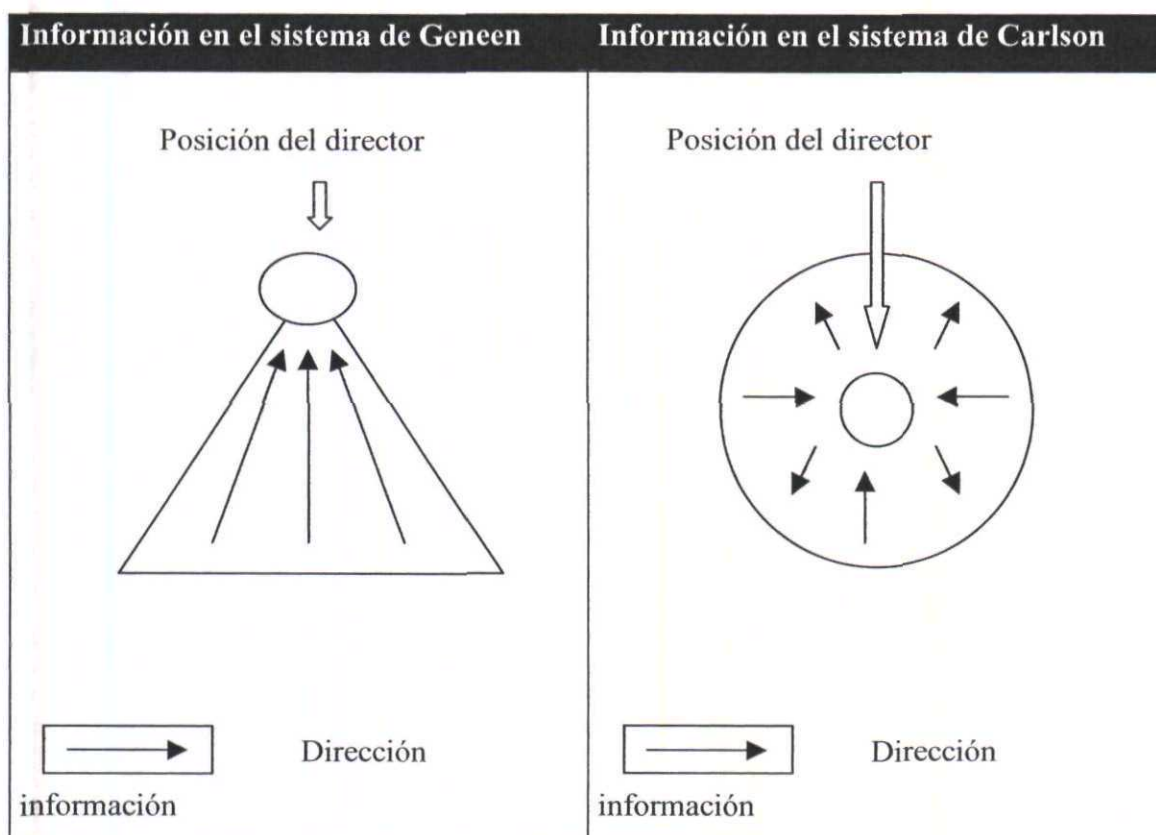
He did not insist on Geneen's tight control with overlapping spheres of information centered on himself. Rather, he sought to be informed without becoming pivotal to the conduct of operations, to be exposed to different points of view without unleashing divisive forces among his subordinates. Though Carlson, like Geneen, wanted eminently pragmatic decisions, he sought them through more harmonious means. He needed to improve United's organizational structure –but he avoided going to a structured extreme. He dismantled the top-down organization he inherited and developed a new one in which he was first among equals (Pascale y Athos, 1981: 157-158).

Carlson se enfrenta a dos opciones:

Posibilidades → Sistema de dirección autoritaria (Geneen).

└─→ Sistema de dirección más armonioso.

Frente a Geneen, Carlson opta por un sistema más armonioso. Esto no significa que no se adopten decisiones, que el pragmatismo no sea fundamental: en ningún caso se discuten los criterios básicos de gestión que comparten Geneen y todos los directivos (las decisiones se toman desde arriba, no a la democracia industrial). La diferencia es que Carlson desea insuflar un espíritu de iniciativa dentro de la organización, que los trabajadores estén más satisfechos y comprometidos con la organización que dirige. Existen además otras diferencias. El sistema de Geneen supone que toda la información pivota alrededor del presidente en una estructura formal. Carlson, por el contrario, propone un sistema en el que la información circule por toda la organización siendo el presidente, simplemente, un primero entre iguales:



La información no es un canal unidireccional que llega a la alta dirección (sistema de Geneen), sino que fluye a través de todo el organigrama (sistema de Carlson). El presidente de United Airlines se define como un directivo primero entre iguales: él está a la altura de sus trabajadores, trabajando con ellos a su mismo nivel: es la Mitología de la Igualdad. Además, es un directivo decidido a cambiar las cosas, una de sus funciones principales: actuar, implicarse, y transformar. Para ello ejecuta las siguientes acciones:

1. PEOPLE ORIENTATION (Orientación a las personas, concepto marcado por la ambigüedad). En este punto, destaca lo siguiente:

In Carlson's words, "The president of a company has a constituency much like a politician. A company's constituency of employees may not actually go the polls, but each employee does "elect" to do his job in a better or worse fashion. People at every level of an organization have to understand your "platform". If they don't, you don't get

their wholehearted cooperation. In a service industry like this, if you don't have their support, you don't get the job done well no matter how tightly you try to control them" (Pascale y Athos, 1981: 158).

Se plantea una metáfora: el presidente de una compañía es un político que necesita del apoyo de sus empleados. Cada empleado elige trabajar mejor o peor, y esa diferencia la marcará su grado de compromiso con la organización. En el sector servicios, el compromiso es imprescindible dado que no se puede ejercer el control del mismo modo (como ya señalaba Offe, 1985):

Alternativas → Compromiso alto: el trabajo se desempeñará con éxito.

└──→ Compromiso bajo: el trabajo se hará mal y se fracasará.

Se percibe de nuevo un rechazo al control externo, fundamental en el sistema fordista. El control interiorizado (*self-control*) se percibe como una alternativa mucho más rentable y segura.

2. VISIBLE MANAGEMENT ("Visibilidad" de la dirección). Un *management* visible redundante en un incremento de la información obtenida, que sirve para tomar decisiones posteriores. La preocupación fundamental es la siguiente:

How do you break through and get people to initiate, yet maintain, respect for top management's decision-making responsibility and authority? (Pascale y Athos, 1981: 159).

Como se puede leer, se trata de mantener un equilibrio entre iniciativa y respeto a las decisiones de dirección (que coincide con los que son, según Aglietta, polos fundamentales de la ideología capitalista: individualismo y respeto a la autoridad (Aglietta, 1979: 155)). Se trata de un doble vínculo (Bateson, 1985): por un lado el trabajador debe hacer uso de su libertad, tomar decisiones; por otro lado, existe un control, se deben obedecer las órdenes.

Por otra parte, Carlson pone en práctica un tipo de *management* denominado MBWA:

Among the executive group, Carlson's style of visible management resulted in a corollary tactic, dubbed MBWA –Management by Walking About. "It made a difference here at headquarters", one senior vice president said. "Before, we had read much too much layering. After Carlson, if you had a question for a division head or vice versa, we didn't go through staff layers; we went direct. Before, we used to send memos or call people on the phone; after Carlson came, there was more of a tendency to go down and see a person face to face (Pascale y Athos, 1981: 160).

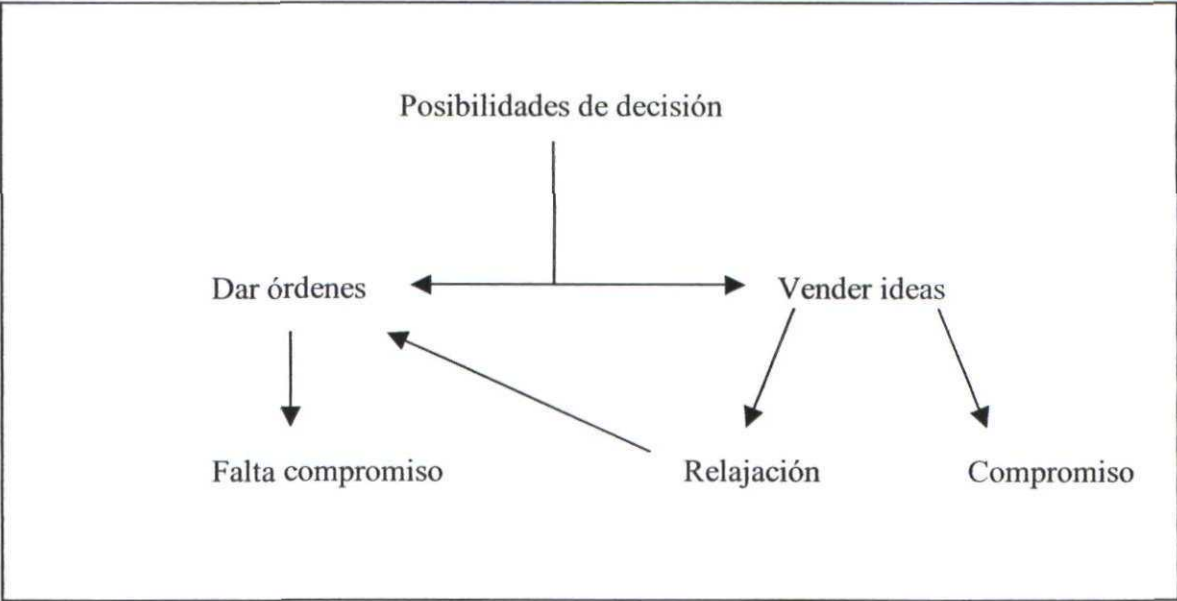
Es necesario recordar que Ouchi ya había descrito en su Theory Z un MBWA (aunque en lugar de ser Management by Walking About era Management by Walking Around). La filosofía es exactamente la misma, la implicación del directivo en el contacto directo con los trabajadores, acercándose al problema (Ouchi, 1981: 209). Es la Mitología del directivo que está la frente pero que además se preocupa por las sugerencias de los otros. Surge aquí una nueva Mitología, la de la dirección participativa, que exige como requisito la puesta en marcha de medidas descentralizadoras (*Decentralization*), tercera medida adoptada por Carlson y que para Pascale y Athos es una muestra de cómo un directivo imprime vitalidad en un sistema (*a manager's skill gives life to the system and the structure, and gives pattern to his style of leadership*).

4. BASE TOUCHING (Contacto con la base). La cuarta iniciativa de Carlson es la de estimular esa participación de los empleados. Se sigue desarrollando la Mitología de dirección participativa comentada anteriormente, en la cual ni siquiera existirían las órdenes: se "venderían" a los empleados las acciones a realizar, convenciéndoles de que son las más razonables:

"The trick was to work through people", says one senior executive, echoing the Carlson philosophy, "not by giving orders, but by selling people on the merits of the program and its logic and its goals. There were times, of course, when you had choice but to give an order because it had to be done now. And as you relaxed centralized control, the organization became less responsive; that was a real tradeoff. But you can only order compliance –not wholehearted support. In a service business, the distinction makes one hell of a difference" (Pascale y Athos, 1981: 162-163).

Como señala ese ejecutivo, se trata de trabajar a través de la gente. Ese es el truco (*trick*) con el que se convence a los trabajadores: se reconoce de forma latente que hay una cierta manipulación del empleado para que éste se implique (Alvesson, 1987: 130, 186; Witten, 1997), si bien en ningún caso se utilizan estos términos de forma expresa. En las empresas de servicios, es imprescindible contar con el compromiso del trabajador, pues el control es una tarea de gran dificultad. De nuevo en el texto, en la filosofía de dirección, surge el doble vínculo (Bateson, 1985): no se dan órdenes pero las acciones se deben ejecutar; no hay control pero se debe evitar la relajación (pues la organización descentralizada puede sufrir la amenaza de una menor obediencia: en el fondo, la imagen del trabajador que busca evitar trabajar, esto es, del trabajador X de McGregor, sigue presente). Los autores terminan por reconocer que, en ocasiones, es necesario dar órdenes, especificando eso sí que únicamente cuando no quede otra alternativa. Sin embargo, no se consigue el compromiso del trabajador dando sólo órdenes, es necesario implicarle.

Cuadro: Árbol de decisiones de Carlson:



5. A DRIVE FOR INFORMATION (Sed de información). Carlson era un hombre ávido de información, de modo que podía situarse en el núcleo de los problemas, y que siempre empuja a la acción. Su figura es resaltada positivamente de forma continua, se idealiza su personalidad:

As a former business associate recalls, "Carlson had a rare ability to focus on his target and head, step by step, toward it". "As a result of his "visible management", he met lots of people and got swamped with information", another observer says. "But he retained it, synthesized it, bugged us constantly to follow up on questions that had been raised, or suggestions that had been offered" (Pascale y Athos, 1981: 163).

Carlson retiene la información, la sintetiza, persigue a los directivos para que permanezcan sobre los asuntos. Tiene carisma, su dominio va más allá del control²³⁷. Todas sus actuaciones se ven coronadas por el éxito:

For example, when Carlson suspected that the accounting system needed an overhaul, he created a task force of sixteen people, including line and staff representing a variety of organizational viewpoints. Their assignment: to get the background and make a report. It took them a year. But the report led to a significantly changed accounting system, and it was workable (Pascale y Athos, 1981: 163).

Como se puede leer, se trata de otra narración breve (la importancia de las historias, de los relatos, ya resaltada por Witten, 1997). que ejemplifica el comportamiento correcto de un directivo: así, de una situación de partida mala, Carlson impulsa el cambio, **actuando** sobre la realidad organizacional, y consigue el éxito:

Situación de partida mala: necesidad de cambio en sistema contable → Acción: creación de grupo interdisciplinar → Tarea encargada: hacer un informe sobre cómo mejorar → La tarea se lleva adelante → Cambio en el sistema contable: **éxito**.

6. PARTICIPATIVE PLANNING AND CONTROL.

²³⁷ Frente al control burocrático, hay un énfasis en el poder a través del carisma. Si seguimos la teoría de la dominación weberiana, el poder carismático puede afianzarse en momentos de crisis de la organización burocrática (Weber, 1969). En este caso, la crisis en la corporación norteamericana se debe a la rigidez y surge la necesidad del liderazgo carismático.

La sexta medida que adopta el presidente de United Airlines es la de poner en marcha en sistema participativo de previsión y control, muy diferente al existente en ITT y más parecido al de Matsushita. Se acerca, por tanto, al modelo ideal, el japonés:

The quote reveals a process that was similar to Matsushita's and in important respects different from Geneen's. United, like the Japanese, raised points of contention in an atmosphere in which peers tried as a team to resolve their differences. There were pitfalls: the compromises and "poker playing" that occurred were not in the "best" overall short-term interests of the company. By giving subordinates more influence, UAL became heavily dependent on their acting in the best short- and long-term interests of the firm. And, while similar to Matsushita in some respects, United did not yet have the deeply ingrained spiritual values and meticulous socialization process to unify its members (Pascale y Athos, 1981: 165).

En este párrafo se observan las diferencias de United Airlines respecto al modelo ideal japonés:

Puntos fuertes y débiles de United Airlines

Punto fuerte: United, like the Japanese, raised points of contention in an atmosphere in which peers tried as a team to resolve their differences.

Punto débil: United did not yet have the deeply ingrained spiritual values and meticulous socialization process to unify its members.

La descentralización supone que las responsabilidades se socializan dentro de la organización, pues los subordinados disponen de mayor influencia: el control se ha devuelto a los trabajadores en forma de *self-control*, si bien parece más un control sobre la realización del trabajo que sobre el trabajo mismo: se deben cumplir unos objetivos no marcados directamente por ellos. El compromiso de los trabajadores hacia la

organización²³⁸, en forma de un desempeño absolutamente responsable en la realización de su trabajo, implica la existencia de unos valores compartidos por todos que, en el caso japonés, se han conseguido alcanzar a través de un proceso de socialización que, en United Airlines, no ha llegado tan lejos.

7. SUPPORT FOR SENIOR EXECUTIVES (Asistencia a los altos directivos). Uno de los principales problemas en la empresa es para Carlson el acomodo de los altos directivos. Lo estático es un defecto, lo dinámico, una virtud. Por ello, estimula la rotación de los directivos y, a través de su sensibilidad psicológica, crea equipos en los que se reúnen diferentes sensibilidades. Estos aspectos son descritos en testimonios de antiguos colaboradores, normalmente en un tono hagiográfico (ver Baños, 1989). Por otra parte, los propios Pascale y Athos tratan de resaltar la figura de Carlson a través de visiones retóricas, en las que se atribuye al presidente de United Airlines cualidades propias de grandes líderes:

Carlson put in sixteen-hour days and expected his top officers to do the same. Like Geneen and Matsushita, Carlson also had an obsession. He aspired to do nothing less than the complete reinvigoration of a demoralized and overbureaucratized organization. When a CEO strives to achieve the extraordinary, there is no substitute for focus, willpower, and time. But when work ended, Carlson did not impose additional constraints on officer's time. In fact, Carlson excused his management team over the Christmas holidays only three days after he had taken over the firm. "Christmas", he said, "is the time for families. So let's have time with them and come back here and go to work" (Pascale y Athos, 1981: 167).

Carlson representa en este párrafo al hombre virtuoso, como también lo son de uno u otro modo Geneen y Matsushita. Exige un compromiso total en el trabajo a sus colaboradores (dieciséis horas diarias nada menos, recuérdese el trabajo de Schor, 1994), pero es generoso también (concede vacaciones de Navidad a sus ejecutivos nada más llegar a la empresa); tiene una visión, un horizonte de grandeza, y lo lleva adelante.

²³⁸ Este compromiso genera asimismo una intensificación de la competencia entre los trabajadores, fruto de la desaparición de una jerarquía visible frente a la que asociarse y de la competencia que se establece al "horizontalizarse" la compañía (Burawoy, 1989: 93-94).

Es un hombre que tiene un compromiso de carácter extraordinario: revigorar la organización enferma de burocracia, insuflar vida a lo muerto. En definitiva aparece como un hombre ejemplar (Boltanski y Chiappello, 2002)..

8. TEAM HUDDLES (Reuniones de equipo). El sistema de reuniones de equipo a través de comisiones de la propia organización (la OPC y la CPC, dedicadas a cuestiones d explotación y estrategia) permite una toma de decisiones en común (Mitología de la dirección participativa). La Mitología se expresa en párrafos como el siguiente:

Carlson usually did not sit at the end of the table or preside as the “cross-examiner”. He asked questions. He listened carefully. “He was more like the coach of the team than the captain”, said one executive. Team emphasis was a frequent theme in Carlson’s repertoire –including his tendency to use “we” in all his letters rather than “I”. The approach resulted in a far more cooperative spirit than was found in many other companies. The danger, of course, was that prevailing harmony could insidiously dull the sharp edge of problem solving (Pascale y Athos, 1981: 168).

La filosofía de Carlson implica una elección que se refleja en la terminología empleada. Se trata de rechazar el individualismo clásico imperante en las empresas norteamericanas y apostar por un colectivismo organizacional, asociado también a una metáfora de la organización como organismo (Morgan, 1990):

Términos asociados a la filosofía	Términos no asociados
He asked questions	Sit at the end of the table
He listened carefully	Preside as the “cross-examiner”
Coach of the team	Captain of the team
“WE”	“I”

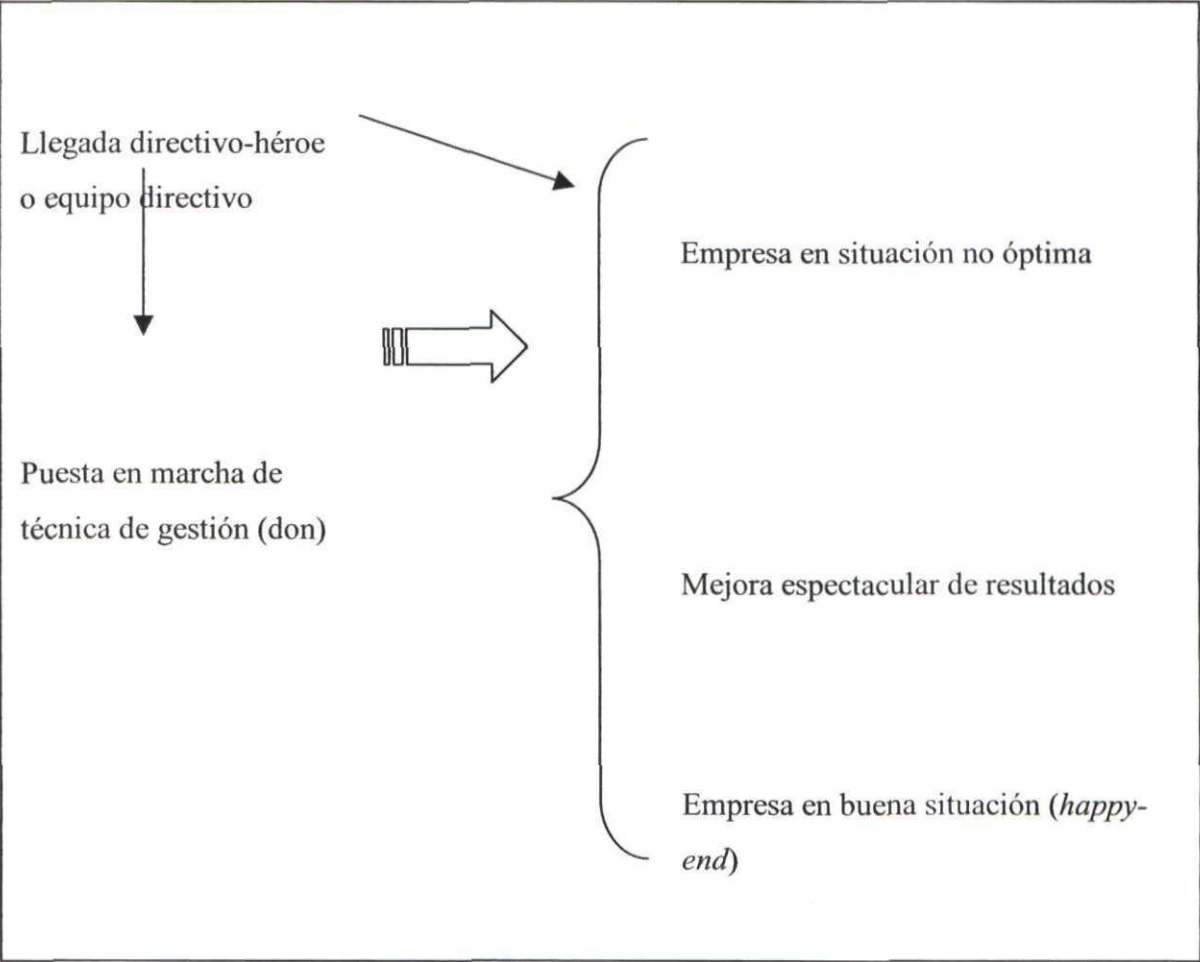
El problema, no obstante, es la posibilidad de que ese espíritu de cooperación no permita afrontar los problemas con decisión. De nuevo aparece un doble vínculo: existe cooperación pero a la vez se toman decisiones que pueden ir en contra del propio

colectivo. Todos deciden, pero a la vez existe una dirección con la responsabilidad de decidir.

Estas son las ocho acciones que se llevan a cabo en United Airlines impulsadas por su presidente para salir de esa situación de partida desoladora, y se llevan a cabo con gran éxito por lo que se deduce de los testimonios de ejecutivos que participaron en las mismas. No hay una crítica: a lo sumo, una advertencia de que, para que el sistema pueda funcionar correctamente, es imprescindible evitar la relajación a toda costa. La burocracia es eliminada porque su control no es efectivo en una economía de servicios (Offe, 1985; Rifkin, 2000), paraliza la organización: es necesario transformar la situación, eliminando esa parálisis. El control, no obstante, sigue haciéndose necesario, aunque ahora se denomina compromiso con la empresa. Este compromiso es el principal objetivo que persigue su director.

En resumen, Carlson adopta la función de directivo-héroe que saca a la empresa de una situación comprometida. La narración sigue el modelo habitual: el directivo-héroe llega a una empresa en mala situación económica. Una vez en ella, le otorga a la organización un regalo, un don, que es una técnica de gestión nueva. Los resultados de la empresa mejoran entonces espectacularmente hasta convertirse en una organización muy rentable (un *happy-end*).

Gráfico: Estructura narración empresarial:



No obstante, pese a los éxitos de Carlson en la narración, no representa el éxito completo, hay una mácula en su gestión, y es un defecto que comparte con Harold Geneen: la imposibilidad de dejar una huella indeleble de la empresa, creando escuela en su estilo de liderazgo y dirección. No deja una herencia en United Airlines en forma de cultura (de hecho, su sucesor, Richard Ferris, vuelve a un estilo de dirección clásico norteamericano, lo que impide su éxito):

Here we see a troubling similarity between Carlson and Geneen. Neither man succeeded in instilling within his company a set of values and a managerial approach that would carry on after he was gone. We contrast this to Mr. Matsushita who was constantly fine-tuning the means of training and indoctrinating staff, lecturing on the “Matsushita style”

and reaffirming the superordinate goals (or shared values) that would continue to hold the institution on course even in his absence (Pascale y Athos, 1981: 169-170).

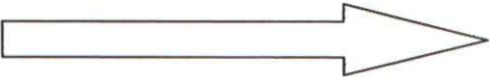
La oposición se establece ahora entre los dos directivos norteamericanos y Matsushita, el mítico directivo japonés. Es la Mitología de Japón: es allí, en la empresa japonesa, donde se encuentra la sabiduría verdadera en la dirección empresarial en 1981. Así, en Matsushita los valores permanecen, en Estados Unidos no. Existen coincidencias entre los tres, a fin de cuentas se trata de tres directivos de grandes empresas con éxito y de gran carisma y visión de liderazgo (All three men were single-minded in pursuing their goals (Pascale y Athos, 1981: 170)); se hacen visibles ante los subordinados, exigen dedicación, manejan redes de datos, les gusta el cara a cara y son tenaces. Pero entre ellos también hay importantes diferencias:

In a way, Carlson's achievements were as dependent upon him as Geneen's were. Their successors couldn't really replace them. Geneen had extraordinary *skills* that few others could match. In Carlson's case, it appears that the problem was a broader one of *style*. We will turn in a moment to a consideration of skill and style, but first let us comment on what it seems to take to build a great corporation that persists across time, specially after its builder is gone. We saw what it takes at Matsushita. It takes, first, *a long time*. Second, it takes *constant socialization* of new people and *constant training* of those who keep moving higher. Third, it takes endless articulation and reinforcement of *what the institution honors, values, and believes*. Fourth, it takes *obsessive attention* from the CEO. And, fifth, it takes *careful planning* for succession long in advance (Pascale y Athos, 1981: 170-171).

De la lectura de este párrafo se podría concluir lo siguiente:

Tabla: Formas de dirección y grado de idoneidad:

Geneen	Carlson	Matsushita
SKILLS	STYLE	IT SEEMS TO TAKE MORE (*)

Grado de idoneidad: ☐ ☐ 

Ese *more* (*) incluiría las siguientes variables:

1. *A long time.*
2. It takes *constant socialization* of new people and *constant training* of those who keep moving higher.
3. It takes endless articulation and reinforcement of *what the institution honors, values, and believes.*
4. It takes *obsessive attention* from the CEO.
5. It takes *careful planning* for succession long in advance.

Como se puede observar, Matsushita recibe una especial atención en la comparación con los otros dos estilos. Se trata de un modelo de dirección que requiere largo tiempo, pues se trata de una socialización constante, una articulación continua de los valores, y una atención de la dirección. Se trata de controlar, pero no tanto el trabajo como los valores: si estos valores de compromiso son asumidos, el control deja de ser necesario (sería, según Alvesson, más sutil (1987: 186)). Matsushita ha conseguido que los valores existentes en la gran corporación japonesa sobrevivan a su figura.

La preocupación de Pascale y Athos es, por tanto, cómo podría ser posible llevar adelante la filosofía empresarial de Matsushita a las empresas de su país, Estados Unidos. Para ello, primero tratan de identificar los elementos que los subordinados identifican como atributos propios de un estilo de dirección:

It seems to us, after years of observing American executives, and hearing their subordinates from top to bottom talk about them, that there are three major clusters of variables that constantly are used. People look at an executive's person (e.g.,

appearance, intellect, personality, values, reputation), at this role behavior (e.g. goals, expectations of self and others, preferred methods of managing), and at his skills (e.g. in communications, in participating in process –at meetings, in problem solving, in displaying his person and role behavior) (Pascale y Athos, 1981: 173).

Así, distinguen tres factores primordiales: *person*, *role behavior*, y *skills*. Y la clave es no destacar mucho en uno de los aspectos, sino en todos:

What distinguishes Matsushita from Geneen is not so much skill as the other elements in their respective styles. On a number of those elements, Geneen had a position on each spectrum while Matsushita had range across the spectrums (Pascale y Athos, 1981: 175).

Matsushita tiene una importante ventaja respecto a los directivos norteamericanos. No asume un rol concreto en cada situación, sino que adopta varios a la vez. Es exigente pero tolerante, cree en el control pero también en la intuición: su poder descansa en la gama de comportamientos que puede adoptar (lo que da gran importancia al aspecto dramático, esto es, a las teatralizaciones y fantasías grupales en la organización: ver Bormann, 1983; Rifkin, 2000; Jackson, 2003). Como habían señalado anteriormente los autores, en Matsushita **el management es menos una ciencia que un arte**²³⁹:

Rather, it appears that the posible variations are infinite, which means that we have the need for art more than science on this point (Pascale y Athos, 1981: 175).

Se introduce, por tanto, un importante elemento de ambigüedad en las acciones de la dirección, que puede tener un efecto importante. Para empezar, significa el abandono del paradigma taylorista de una gestión científica, abandonando la idea racional de la gestión. Ahora se dará paso a una gestión que puede denominarse “postmoderna”, basada en otros elementos como los valores, la intuición y lo ambiguo. Se oponen así las ideas de racionalidad científica y arte del *management*. Estos nuevos valores son considerados por Pascale y Athos como imprescindibles para afrontar planes a largo

²³⁹ Esta afirmación contrasta con la del teórico de la gestión E. F. L. Brech, para que el que el *management* no era ni ciencia ni arte (Brech, 1969: 19).

plazo en las organizaciones empresariales. En un contexto de incertidumbre y de necesidad de flexibilidad para adaptarse a los vaivenes de unos mercados fragmentados, es necesaria esa misma flexibilidad en todos los aspectos de la organización, incluidos los valores:

The "inconsistency" that many Americans would perceive in Matsushita's behavior would trouble them. But we can see how his range in behavior can be regarded as appropriate to his several long-term goals. Consistency, or narrow range, is likely to be more appropriate to single shorter term goals –that is, a narrow vision. Matsushita's ability to present his people with a wide range in behavior made it possible for them to fashion a view of his style that directed their attention to productivity, satisfaction, and growth: complex outcomes that he valued (Pascale y Athos, 1981: 175).

Frente a las acusaciones de inconsistencia, los autores critican la racionalidad estrecha que sólo piensa en el corto plazo. Matsushita, por el contrario, ofrece soluciones a largo plazo y consigue objetivos muy positivos: *productivity, satisfaction, growth*. La conclusión es que es necesario algo más que lo racional para asegurar el éxito de la empresa: es necesario conseguir un compromiso emocional, la creación de significados, que pasa a convertirse en una nueva Mitología.

Persisting great corporations, such as Matsushita, result from more than coherent strategy, structure, systems, style, and skills across long periods of time. They also require the creation of meanings and attention to staff in addition to productivity, satisfaction, and growth (Pascale y Athos, 1981: 176).

No sólo son necesarios los clásicos aspectos formales que han distinguido a la empresa moderna descrita por Chandler (1988), esto es, estrategia, estructura, sistemas; también otros de carácter informal. Los valores superiores crean y unen a las grandes organizaciones. Los términos utilizados coinciden en la connotación positiva: *great, give direction, belief*. Es, por utilizar la expresión del teórico del *management* Abraham Zaleznik, la mística del *management* (Zaleznik, 1991).

We will refer to them as *superordinate goals*, those larger meanings which are in effect the glue of belief that helps hold a great organization together and give it direction, and which indeed can make it hard to change (Pascale y Athos, 1981: 176).

Por tanto, esos valores superiores, esos significados compartidos, son fundamentales para el éxito de la organización empresarial, y en Matsushita existen gracias a una forma de dirección eficaz. Se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

9.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE RICHARD PASCALE Y ANTHONY ATHOS.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de Pascale y Athos, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso del *management* típico de finales de los setenta y principios de los ochenta: su tema, una comparación de distintos estilos de dirección, el clásico norteamericano, el japonés y una vía intermedia. Asimismo, como en textos anteriores, se prestará atención a los principales elementos semánticos y pragmáticos presentes en el texto.

9.3.1. Estructuración del texto.

Como en casos anteriores, la pregunta es de nuevo si el relato de Pascale y Athos contiene una estructura subyacente. De nuevo se ha podido demostrar durante el análisis del discurso que existen unas oposiciones estructurales entre los términos que conforman el sentido del texto, especialmente destacadas.

Las oposiciones que estructuran el texto de Pascale y Athos son las siguientes:

Eje 1: Estilo de dirección norteamericano tradicional vs. Estilo de dirección japonés.

Eje 2: Estilo de dirección "Geneen" vs. Estilo de dirección "Matsushita".

Eje 3: Estrategias de dirección hasta hoy vs. Nueva estrategia de dirección.

Eje 4: El pasado, lo viejo vs. El futuro, lo nuevo.

Eje 5: Lo existente vs. Lo innovador.

Eje 6: Dar órdenes vs. Vender ideas.

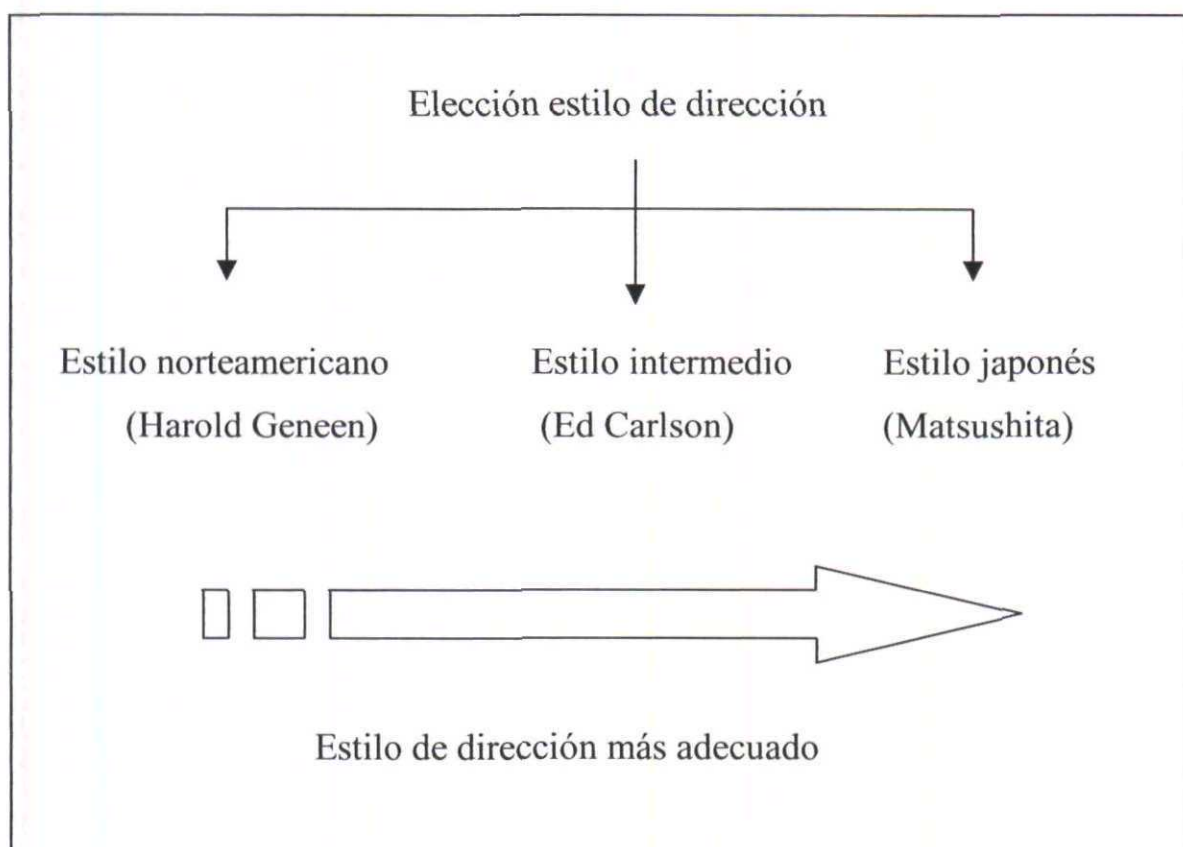
Eje 7: Individualismo vs. Colectivismo.

Eje 8: Ciencia del *management* vs. Arte del *management*.

Eje 9: Racionalidad vs. Creación de significados.

El armazón del texto podría representarse así:

Cuadro: Armazón del Texto de Richard Pascale y Anthony Athos:



Aunque Pascale y Athos aconsejan un estilo de dirección cercano al japonés, no se puede decir que establezcan un final desastroso para las empresas que sigan el estilo directivo de Geneen. Simplemente, establecen una gradación de formas de dirigir los negocios, calificando la de Matsushita como la forma de dirección más adecuada.

Al igual que en anteriores análisis, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural son las funciones, los personajes y el nivel de la narración. Respecto a las primeras, se debe señalar que aparecen definidas claramente, pues en este tipo de textos son fundamentales para dar sentido al mismo. La dirección aparece como depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992b: 1). La función principal de la dirección es, precisamente, la de adoptar un determinado estilo, crear una determinada cultura dentro de la organización. El directivo-héroe se enfrenta a una situación de partida difícil que debe superar a través de trabajos: son las condiciones estructurales de un relato épico. Existen varias opciones, posibilidades de dirigir: seguir un estilo de dirección personal clásico norteamericano o uno japonés más centrado en lo colectivo. De un punto de partida difícil, un esfuerzo épico y una visión del líder llevan al éxito. El directivo elimina la burocracia, insufla iniciativa; se hace visible ante los subordinados, exige dedicación, maneja redes de datos, le gusta el trato cara a cara. Necesita conseguir un compromiso emocional, la creación de significados.

Las funciones de los trabajadores varían atendiendo al tipo de empresa en que se encuentren. De este modo, los trabajadores de United antes de la llegada de Carlson (y los trabajadores de empresas dirigidas según el método norteamericano) presentan unos comportamientos muy distintos a los que tienen tras la llegada del directivo. Así, los trabajadores están desmotivados, apáticos, su moral es baja y su participación es nula; esto se traslada a su trabajo, que no alcanza unos estándares mínimos de calidad. Tras la llegada de Carlson, los trabajadores se implican, se comprometen, mejorando su rendimiento.

Los sindicatos tienen como función negociar con la dirección, si bien se muestran moderados en sus pretensiones al tener un diálogo fluido con la dirección. Se presume que en épocas anteriores eran más conflictivos.

Después están los personajes. Los autores, Richard Pascale y Anthony Athos, no aparecen como personajes: no se involucra en las acciones ejemplificadoras ni siquiera como testigos de excepción. Son, pues, exclusivamente narradores de la historia. Los personajes que sí aparecen en el texto pertenecen a dos categorías. En primer lugar, destacan los tres directivos con nombre propio: Ed Carlson, Harold Geneen, y Matsushita.

Ed Carlson es el protagonista principal del relato. Tras su paso por la compañía Western Hotels International, se hace con la presidencia de United Airlines entre 1970 y 1976 para pasar después a un segundo plano ese año, al cederle la presidencia a Richard Ferris para dirigir y presidir UAL, Inc. Carlson representa el estilo de dirección norteamericano que posee similitudes con Japón, un estilo intermedio aplaudido por los autores de libro. Es un estilo dialogante, descentralizado, orientado a las personas, si bien fracasa en mantener dicho estilo directivo en la compañía.

Harold Geneen es el legendario director de ITT, y representa un estilo de dirección clásica en Norteamérica: agresivo y basado en el poder y el control, muy masculino y poco dialogante. Este "*macho style*" es criticado por los autores como perjudicial para lograr una efectiva implicación y compromiso por parte de los trabajadores en la empresa.

Finalmente, Matsushita es el director y presidente de la compañía japonesa del mismo nombre. Representa el verdadero camino a seguir, en cuanto ha conseguido crear una compañía con un estilo de dirección reconocible y perdurable, en el que los empleados pueden reconocer en la empresa unos significados.

Además de estos tres presidentes, se cita el nombre de Richard Ferris, sustituto de Carlson en United Airlines con mucho menos éxito.

Además de estos directivos, existe una serie de personajes sin nombre propio y con menor papel dentro de la argumentación. En primer lugar se encuentran los trabajadores de United Airlines, primero desmoralizados y posteriormente, motivados gracias a los esfuerzos de Carlson. Las políticas de dirección de Ed Carlson son descritas por ejecutivos y mandos diversos de la compañía, en todos los casos elogiándolo; lo mismo sucede con un mecánico miembro del sindicato. Los sindicatos tienen un papel escaso, caracterizado por la moderación. El resto de personajes serían los empleados de compañías norteamericanas lideradas al estilo Geneen de dirección, que manifiestan su frustración y tensión continua: aparecen algunos directivos y una secretaria. Finalmente, aparecen los empleados de Matsushita, concretamente los directivos, a los que se menciona al hablar del estilo directivo japonés. Existe alguna referencia a los clientes.

En el nivel de la narración, Barthes distingue la figura del narrador, los topoi o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de

esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). Los narradores cumplen en el texto un papel muy importante: su punto de vista es la referencia válida en el relato: expone la secuencia de las acciones; frente a las alternativas, especifica la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado.

Los *topoi* son los lugares comunes en el texto, un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que aparecen en el discurso. La mayor parte de ellos son propios de una visión de la cuestión laboral desde la perspectiva del directivo. Se pueden señalar los siguientes: retórica como la orientación a las personas, la visibilidad de la dirección, la descentralización; los significados y valores dentro de las empresas, el trabajo en equipo; los directivos que trabajan dieciséis horas al día. Otros lugares comunes son las reuniones directivas y las formas de participar en ellas; las tensiones y la frustración, la satisfacción y el compromiso. Otros son las relaciones entre ejecutivos y los cambios de política empresarial. Se asiste a un gran cambio de paradigma, de forma de organizar el trabajo y las cosas; el éxito se puede conseguir siguiendo las técnicas empresariales japonesas.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

Estilo de dirección norteamericano tradicional vs. Estilo de dirección japonés.

9.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de Pascale y Athos. Algunos aspectos, sin embargo, no se han tratado suficientemente. En el análisis semántico, el principal objetivo del análisis era la identificación de las

Mitologías presentes en el texto. Éste es rico en ellas, y a lo largo del trabajo, se han podido identificar claramente las siguientes:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología de la Igualdad*
- *Mitología de la psicología mecanicista.*
- *Mitología de estilos de dirección.*
- *Mitología del directivo duro.*
- *Mitología del directivo dialogante.*
- *Mitología de los significados en la organización.*
- *Mitología de la empresa japonesa.*

La más destacable es la Mitología de la Cooperación. Los trabajadores y los directivos están integrados en la organización y comprometidos con ella. El sistema descansa sobre la confianza entre las dos partes, que puede ser estimulada. Está complementada por la Mitología de la Igualdad, manifestada en la situación de Carlson como primero entre iguales y su trato cara a cara con sus subordinados.

La mitología de la Psicología Mecanicista presenta los cambios sobre la psicología de los trabajadores como vitales (su naturaleza es maleable, como indica Huczynski, 1993): se obtienen mejoras de productividad mecánicamente (por una dinámica de simple causa-efecto).

La Mitología de los estilos de dirección es la mitología central del capítulo, y consiste esencialmente en la mitificación de dos estilos directivos que son dos mitologías en sí mismas. La Mitología del directivo duro, del tipo agresivo (*macho style*) está presente en el texto continuamente. Uno de los objetivos del trabajo de Pascale y Athos es el de rechazar este tipo de dirección, no obstante son numerosas las referencias positivas a la figura de Geneen, que reconocen es una referencia para muchos directivos norteamericanos. La Mitología del directivo dialogante es también importante: el

presidente de la compañía quiere conocer todas las opiniones, es apreciado por directivos, trabajadores y hasta los sindicatos.

Otra Mitología es la de la Creación de Significados, de la organización y sus símbolos. Sin duda responde a una forma posmoderna de organización en la que las imágenes están presentes por encima de la racionalidad formal. Se trata de entender el *management* como un arte, no como una ciencia. La ambigüedad hace que la organización sea flexible en todos los aspectos. Finalmente, todo está vinculado de una u otra forma a una Mitología acerca de un Japón ideal donde los empresarios conquistan los mercados mundiales a través de un técnica empresarial cuyos secretos son revelados en el libro de Pascale y Athos.

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores y, por supuesto, a las teorías de gestión que representan. Por supuesto, los autores vinculan connotaciones negativas a la forma de dirección que representa Geneen, frente a las positivas vinculadas a Carlson y, sobre todo, a Matsushita:

Connotaciones estilo Geneen	Connotaciones estilo Matsushita
Agresivo	Empatía
Amenazador	Crea significados
Tradicional	Innovador
Estilo macho	Armonía
Sadomasoquismo empresarial	Iniciativa

Los trabajadores de ambas organizaciones también presentan entre sí importantes diferencias:

Trabajadores bajo estilo tradicional	Trabajadores bajo estilo japonés
Frustración	Satisfacción
Apatía	Iniciativa
Falta de compromiso	Compromiso

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de Pascale y Athos se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Confianza	Desigualdad
Valores	Adoctrinamiento
Cultura	Manipulación ideológica

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de Pascale y Athos contiene interesantes elementos de intertextualidad. No existen excesivas citas de autoridad: por lo general, se trata esencialmente de pequeñas referencias a apoyos empíricos que puedan exponer con más claridad sus ejemplos. La mayor parte de la intertextualidad, no obstante, son referencias a discursos del propio Ed Carlson en los que éste explica su visión de las decisiones que tomó. El resto de discursos ajenos que se exponen son los siguientes:

- Comentarios de Michael Maccoby (Universidad de Harvard) a una encuesta a directivos en los que se pregunta por estilos de dirección.
- Un artículo de la revista *Fortune* sobre los diez jefes más duros.

- Un comentario de Chester Barnard sobre la delegación de poder.
- Reflexiones no sólo de trabajadores, directivos y ex-directivos de United Airlines, sino también de mecánicos o expertos en administración de empresas.
- Testimonios de un vicepresidente, secretaria y presidente de compañías dirigidas al estilo norteamericano.
- Una encuesta de la American Management Association a 2200 directivos.

Las anécdotas, narradas por Pascale y Athos pero también dando paso a los participantes (utilización de estilo directo entrecomillado), son otra fuente de intertextualidad al dar voz a los personajes. En general, el texto, al menos en la parte dedicada a la narración de Carlson, se construye a través de fragmentos discursivos ajenos, que van reconstruyendo el argumento.

Respecto al contexto histórico y socioeconómico, aunque apenas hay referencias al mismo, sí se percibe de una u otra forma en estado latente. Indudablemente, se percibe un esfuerzo por parte de los autores para hacer frente al desafío japonés desde la posición norteamericana. Pascale y Athos inciden sobre todo en el estilo de dirección, el liderazgo empresarial: frente al estilo autoritario de los directivos norteamericanos, los japoneses proponen un estilo participativo que integra a los trabajadores y genera un mayor compromiso. Desde Estados Unidos se contempla con preocupación la creciente competitividad de los productos fabricados en Japón (Harris, 1984). El sistema de producción en serie se tambalea ante la nueva producción flexible japonesa, y es imprescindible la adaptación a la nueva situación adoptando las técnicas empresariales niponas (narradas por autores como Ohno, 1993 o Morita, 1986).

CAPÍTULO X: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *IN SEARCH OF EXCELLENCE*, DE TOM PETERS Y ROBERT WATERMAN.

10.1. TOM PETERS Y ROBERT WATERMAN: *IN SEARCH OF EXCELLENCE: LESSONS FROM AMERICA'S BEST-RUN COMPANIES*. 1982.

10.1.1. Introducción.

La justificación de la inclusión de esta obra de Peters y Waterman en el corpus de textos es evidente. Publicada en 1982, *In search of excellence: lessons from American's best-run companies*²⁴⁰ se ha convertido en el mayor *best-seller* de la literatura organizacional, con millones de ejemplares vendidos. Pero no es sólo la estadística de ventas lo importante. Por encima de todo, establece un modelo, un arquetipo de libro dirigido al ejecutivo, al hombre de empresa. Recoge asimismo, de un modo u otro, el mensaje del *management* de los años ochenta con una particular aproximación a la América de Reagan, que busca salir del estancamiento mejorando la competitividad de sus empresas frente al todopoderoso Japón de la época.

El libro porta un mensaje optimista para el ejecutivo estadounidense. La guerra comercial con Japón no está perdida: en Estados Unidos existen empresas tan buenas o mejores que las japonesas, y se debe extraer de ellas un ejemplo (Huczynski, 1993: 44).

²⁴⁰ A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de Tom Peters y Robert Waterman titulada *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Se manejará la edición publicada por Harper & Row Publishers, New York, 1982. Existe edición en castellano (titulada *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*) editada por Ediciones Folio, Barcelona, 1991.

A través de un método “inductivo”, se puede extraer un modelo que permita gestionar la empresa de forma óptima.

Los aspectos más interesantes de la obra, a nivel formal, son los siguientes:

- Un determinado estilo de escritura: directo, cercano al lector, un lenguaje accesible para el profesional de la empresa. Supone una “democratización de la teoría de gestión”, en palabras de Micklethwait y Woolridge (1998: 125). Los autores son ellos mismos ejecutivos de empresa, concretamente consultores de la firma McKinsey.
- Un esquema capitular sencillo e influyente: presentación de la metodología; análisis del problema (el modelo racional de gestión de empresa, que debe sustituirse por un modelo basado en la cultura de empresa y la motivación); y presentación de los rasgos (un número concreto de elementos, es fundamental esta cuantificación) de una empresa excelente, profusamente comentados.
- Las aportaciones teóricas son siempre complementadas con decenas de ejemplos.

A nivel de contenido, este libro denuncia con claridad el “modelo racional” predominante en épocas anteriores, y la necesidad de motivación. Frente al procedimiento, se preconiza pasar a la acción, con el cliente como objetivo principal; se hace énfasis en los aspectos innovadores de la gestión, en la autonomía, la iniciativa y la productividad del trabajador. Se recoge parte del discurso japonés, no sólo de la calidad, sino de la propia cultura de empresa, los valores, proponiendo un modelo de organización nuevo: no más gigantismo empresarial, mejor mediana empresa innovadora.

Resumiendo, esta es quizá la obra clave de los años ochenta. No sólo la más vendida, sino la que compendia la mayor parte de los elementos formales y de contenido presentes en los libros de esa época.

10.1.2. La organización del libro.

El libro comienza con una serie de agradecimientos, un breve prólogo y una introducción que expone el planteamiento fundamental de la obra. A continuación, se exponen los siguientes capítulos integrados en tres partes:

Part I: The saving remnant (Primera parte: Lo que hay que conservar).

1. Successful American companies (Empresas norteamericanas con éxito).

Part II: Toward new theory (Segunda parte: Hacia una nueva teoría).

2. The rational model (El modelo racional).
3. Man waiting motivation (El hombre a la espera de motivación).

Part III: Back to basics (Tercera parte: Retorno a los principios básicos).

4. Managing ambiguity and paradox (Gestión de la ambigüedad y la paradoja).
5. A bias for action (Énfasis en la acción).
6. Close to the customer (Proximidad al cliente).
7. Autonomy and entrepreneurship (Autonomía e iniciativa).
8. Productivity through people (Productividad contando con las personas).
9. Hands-on, value-driven (Valores claros y manos a la obra).
10. Stick to the knitting (Zapatero a tus zapatos).
11. Simple form, lean staff (Estructuras sencillas, staff reducido).
12. Simultaneous loose-tight properties (Tira y afloja simultáneos).

10.1.3. Capítulos seleccionados: Capítulos 2 y 3.

Los capítulos seleccionados para realizar el análisis del discurso son los que conforman la Segunda Parte de la obra: *Toward a new theory*. Los dos capítulos definen la oposición estructural que define el sentido de la obra. El capítulo 2, titulado *The rational model*, describe de forma indirecta el paradigma empresarial dominante hasta

principios de los años setenta, esto es, el fordismo. Frente a la crisis de este último, que los autores achacan a las rigideces derivadas del exceso de burocracia, los autores tratan de definir un nuevo modelo ya presente en las empresas excelentes, que relatan en el capítulo 3 (*Man waiting motivation*).

10.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE TOM PETERS Y ROBERT WATERMAN.

Se han seleccionado dos capítulos de la obra de Peters y Waterman. En ambos casos, los textos carecen de iconos o símbolos y se encuentran divididos en fragmentos temáticos subtítulos. La intertextualidad es continua, dado que no sólo los ejemplos son numerosos, sino que los autores recurren a citas de autoridad de modo constante para reforzar sus argumentaciones (ver Plantin, 2003).

Capítulo 2: *The rational model.*

El capítulo 2 está dedicado a la descripción del modelo racional. Comienza con el siguiente párrafo:

Professionalism in management is regularly equated with hard-headed rationality. We saw it surface at ITT in Harold Geneen's search for the "unshakeable facts". It flourished in Vietnam, where success was measured by body counts. Its wizards were the Ford Motor's company whiz kids, and its grand panjandrum was Robert McNamara. The numerative, rationalist approach to management dominates the business schools. It teaches us that well-trained professional managers can manage anything. It seeks detached, analytical justification for all decisions. It is right enough to be dangerously wrong, and it has arguably led us seriously astray.

It doesn't tell us what the excellent companies have apparently learned. It doesn't teach us to love the customers. It doesn't instruct our leaders in the rock-bottom importance of making the average Joe in a hero and a consistent winner. It doesn't show how strongly workers can identify with the work they do if we give them a little say-so. It doesn't tell us why self-generated quality control is so much more effective than inspector-generated quality control. It doesn't tell us to nourish product champions like the first buds in springtime. It doesn't impel us to allow –even encourage, as P & G does– in-house product line cannibalization. It doesn't command that we overspend on quality,

overkill on customer service, and make products that last and work. It doesn't show, as Anthony Athos puts it, that "good managers make meanings for people, as well as money". The rational approach to management misses a lot (Peters y Waterman, 1982: 29-30).

En este primer párrafo ya se pueden leer muchas cosas. En primer lugar, se establece una asociación: normalmente, se entiende que *Professionalism in management* = *hard-headed rationality*, esto es, la forma de hacer las cosas hasta ahora era esa. Por lo tanto, esa *hard-headed rationality* es lo antiguo, lo anterior. Esta racionalidad se asocia a los "hechos incontrovertibles" de Geneen (que para Pascale y Athos representaba una forma de gestión tradicional en Norteamérica inferior a la modalidad japonesa) y a los muertos en Vietnam. Ambas connotaciones son de entrada negativas, aunque quizá la de Geneen se reconoce rápidamente si se ha leído antes *The art of Japanese management* (Pascale y Athos, 1981). Es el enfoque numérico, analítico de los negocios, propio de una gestión basada en lo científico (en el sentido de Taylor, 1953, 1970). El objeto de Peters y Waterman va a ser poner en cuestión este modelo (propio de una *mass production*, Piore y Sabel, 1990).

Desde aquí, los autores indican una serie de matices que describen qué aporta este modelo de gestión y qué olvida. Es muy significativa la forma en que introduce lo que no dice, con continuos *It doesn't tell you* en frases consecutivas (una reiteración continua, una anáfora, cuyo efecto final es el de trasladar la sensación al lector de todo lo que no da el modelo racional):

Qué nos dice el modelo racional	Qué NO nos dice el modelo racional
<ul style="list-style-type: none"> • Well-trained professional managers can manage anything. • Detached, analytical justification for all decisions. 	<ul style="list-style-type: none"> • What the excellent companies have apparently learned. • Love the customers. • The rock-bottom importance of making the average Joe in a hero and a consistent winner. • How strongly workers can identify with the work they do if we give them a little say-so. • Self-generated quality control is so much more effective than inspector-generated quality control. • Nourish product champions. • Allow in-house product line cannibalization. • Overspend on quality, overkill on customer service, and make products that last and work • Good managers make meanings for people, as well as money.

Como se puede observar en la tabla, se establece una importante diferencia a nivel cuantitativo entre lo que dice y no dice. Lo que dice se asocia a análisis, detalle, preparación: elementos técnicos de la gestión. Lo que no dice es relativo a otros aspectos que se pueden englobar en dos grupos: relacionados con el producto y relacionados con las personas. Respecto a los productos, se tratan cuestiones como la calidad, los productos campeones, competencia entre productos: se percibe la sombra de Japón de fondo (los métodos de Deming, 1989, y Ohno, 1993). En cuanto a las personas, se habla de significados, identificación, ganadores, amar al cliente (algo propio de una economía de servicios donde el control es difícil, se debe recordar a Offe, 1993). En ambos casos se trata de un vocabulario claramente asociado al triunfo:

campeones, ganadores. Un discurso entusiasta y movilizador (parte de la ofensiva ideológica a la que alude Alvesson, 1987: 218).

Por el contrario, el modelo racional no está asociado a esa movilización, a ese entusiasmo. De hecho, según los autores deja de lado muchas cosas (*misses a lot*), y puede ser peligroso si se sigue ciegamente (*It is right enough to be dangerously wrong*), cosa que en EEUU se ha hecho por desgracia (*it has arguably led us seriously astray*). Se extraen de aquí algunas oposiciones: lo racional frente a lo emocional, lo racional frente al triunfo. Es un mensaje con unas connotaciones liberadoras (Boltanski y Chiappello, 2002).

El denominado modelo racional ha sido el modelo de gestión predominante en Norteamérica desde la Segunda Guerra Mundial, conociendo su esplendor en la década de los sesenta (se refiere a un discurso de la gran corporación, propio de Galbraith, 1974a). Su énfasis en lo técnico ha dado lugar a un fortalecimiento de ciertos aspectos de la gestión frente a otros:

Finance departments are still as strong as ever in the business schools. Talented teachers and gifted students in sales management and manufacturing –the core disciplines of most businesses- are still as scarce (and refreshing) as rain in the desert (Peters y Waterman, 1982: 30).

De este modo, se encuentra lo siguiente:

Departamentos financieros → Strong as ever.

Departamentos de ventas y producción → Scarce (and refreshing) as rain in the desert.

Se puede observar que los autores connotan muy positivamente esos departamentos de ventas y producción, esenciales (*core disciplines*) para los negocios: el departamento de finanzas es sólo instrumental, necesario ante la burocratización de la organización (elemento característico de la empresa moderna, recuérdese a Chandler, 1988). Así, se considera refrescante que surjan personas con talento en dichas áreas²⁴¹. De nuevo se plantea otra oposición: *finanzas vs. ventas y producción*. Peters y Waterman entienden que hay indicios de esperanza, no obstante.

²⁴¹ El área financiera había alcanzado ya unos métodos de gran complejidad en la gran corporación. Un ejemplo se puede encontrar en Carsberg y Edey (1971).

Pero sobre todo los dos consultores inciden en la necesidad de cambiar de modelo de gestión. El modelo racional es para ellos un modelo de análisis “pesado”, que debe ser reemplazado por un modelo más “ligero” y flexible”. El contexto penetra el texto: producción en masa fordista frente a producción flexible *just-in-time*, estructuras burocráticas frente a estructuras flexibles, gran corporación frente a empresa mediana flexible (sobre estas cuestiones, Offe, 1985; Piore y Sabel, 1990; Lash y Urry, 1994 y 1996; Harvey, 1998). Ponen además ejemplos: un staff de sólo tres miembros en Texas Instruments.

Los autores rechazan la falta de iniciativa, la *paralysis by analysis*, la falta de actividad. Se valora la movilización, el estar al pie del cañón: aparece de nuevo la Mitología del directivo en primera línea (similar a Iacocca y Novak, 1985; o Harvey-Jones y Masey, 1990). Ellos no niegan la utilidad de lo racional, pero sí que se haga un uso excesivo de dicha justificación. Lo racional deja de lado una serie de aspectos emocionales propios del ser humano que no pueden ser recogidos por el análisis científico del negocio:

But rational has come to have a very narrow definition in business analysis. It is the “right” answer, but it’s missing all of that messy human stuff, such as good strategies that do not allow for persistent old habits, implementation barriers, and simple human inconsistencies (Peters y Waterman, 1982: 31).

Dentro de estas oposiciones que van configurando el discurso de Peters y Waterman: se adivina una fuerte crítica al modelo de gran corporación dominante en la economía norteamericana hasta mediados de los años setenta. Se adivina que el modelo es lento, pesado, estático, frente a un modelo que viene de Japón y que es veloz, ligero, dinámico. Lo que estos autores hacen es señalar en su obra que la buena gestión no es exclusiva de Japón (Peters y Waterman, 1982), pero las empresas que califican de excelentes tienen en común la adaptación a una estructura empresarial similar a la de los modelos ideales japoneses (en la misma línea, Gilder, 1986). La clave del discurso está en el compromiso, un compromiso diferente al de una Teoría Y (recuérdese McGregor, 1960): es un compromiso entusiasta. Por ejemplo, se exaltan los grupos de trabajo pequeños frente a los modelos de gran corporación:

Our stories of ten-person “skunk works” outinventing groups of several hundred are corroborative (Peters y Waterman, 1982: 32).

Las ventajas de estos grupos de trabajo de diez personas son sustentadas en las narraciones ejemplarizantes que exponen los dos consultores, y por ello se corrobora una forma correcta de hacer las cosas. En realidad se apoyan en declaraciones de directivos (por ejemplo el presidente de Motorola). No existen datos “científicos” más allá de estos relatos. Peters y Waterman no sólo están exponiendo unas ideas, también las están justificando a partir de dos elementos: los ejemplos (adopciones por parte de empresas conocidas) y el sentido común²⁴²:

The trouble arose when those techniques became the pint and love of product became the table-spoon. The analytic tools are there to assist –and they can do so admirably- but they still can’t make or sell products (Peters y Waterman, 1982: 33).

El problema del modelo racional se sustenta en que ha asfixiado la vitalidad de la empresa norteamericana, es demasiado rígido (como indica Harvey, 1998: 167). Las herramientas analíticas de negocio, como indican, no hacen o venden productos:

Analytic tools → They can assist.

└─────────▶ They can’t make or sell products.

Esta es una afirmación que se fundamenta en lo obvio, en el sentido común, que actúa como fuente de legitimación de su tesis. Este sentido común, no obstante, esta siendo construido por los autores para favorecer la recepción de su teoría (Huczynski, 1993: 103).

Este argumento está directamente relacionado con los problemas que está padeciendo en ese momento la industria norteamericana (se observa de nuevo una fuerte apertura al contexto). Se remite al poderío que hace años las empresas norteamericanas tenían en el mundo, aludiendo al clásico trabajo de Servan-Schreiber (1969), Lester Thurow y artículos de revistas. En 1980, todo son problemas como los siguientes:

²⁴² Elementos que, junto a la investigación científica, configuran las tres formas en las que la literatura del *management* autoriza la puesta en práctica de una determinada moda de gestión (Huczynski, 1993: 101-109). Estas cuestiones se analizarán en mayor profundidad en el capítulo XV de esta tesis doctoral.

The complaints against American management seem to fall into five main categories: (1) the business schools are doing us in; (2) the so-called professional managers lack the right perspective; (3) managers don't personally identify with what their companies do; (4) managers don't take enough interest in their people; and (5) top managers and their staff have become isolated in their analytic ivory towers (Peters y Waterman, 1982: 35).

La exposición de los problemas se realiza utilizando un estilo muy informal, muy alejado del tono académico de otros autores de gestión. Así, el primer problema que señalan es que las escuelas de negocios están engañando a las empresas norteamericanas (*doing us in*): la expresión denota un problema, y es que las escuelas de negocios se están centrando en la técnica y no en la motivación, elemento fundamental. Para reforzar la tesis, se remiten a autoridades, bien profesores o altos directivos: H. Edward Wrapp, Steve Lohr, Michael Thomas, Rene McPherson. Los otros cuatro problemas son relativos al *manager*:

Los cuatro problemas de la dirección en Estados Unidos

Lack the right perspective

Don't personally identify with what their companies do

Don't take enough interest in their people

Have become isolated in their analytic ivory towers

El directivo estadounidense sufre ante todo problemas relativos a actitudes y valores, coincidiendo en este sentido con Hayes y Abernathy, que en su clásico artículo *Managing our way to economic decline* responsabilizan a los métodos de dirección norteamericanos del declive competitivo: fueron definidos en décadas caracterizadas por la estabilidad y ahora se enfrentan a una creciente inestabilidad (como indicaban Hayes y Abernathy, 1980: 68). De este modo, se entiende en general que no están lo suficientemente comprometidos e identificados con la organización; no sienten la denominada *gestalt* de sus empresas. Se hace un énfasis muy especial en el humanismo: interés en las personas, adaptando ciertas reivindicaciones de los movimientos sociales de décadas anteriores pero adaptándolos a los intereses empresariales. Se utilizan

metáforas para expresar el aislamiento: *analytic ivory towers*, el marfil blanco se asocia a frialdad, a falta de compromiso; las torres, a lo elevado que se aleja del suelo, de la primera línea, de la identificación.

¿Dónde se encuentran ejemplos de trabajadores motivados? De nuevo en Japón. Los autores recurren de nuevo a ejemplos intertextuales (Robert Pirsig, William Abernathy, Steve Lohr). Las narraciones ocupan un lugar fundamental en la argumentación de los autores. Un ejemplo es la expuesta a continuación:

One of our favorite stories in support of Fortune's analysis is about a Honda worker who, on his way home each evening, straightens up windshield wiper blades on all the Hondas he passes. He just can't stand to see a flaw in a Honda!

Now, why is all of this important? Because so much of excellence in performance has to do with people's being motivated by compelling, simple –even beautiful– values (Peters y Waterman, 1982: 37).

El argumento es sencillo:

Trabajador de Honda → Tiene valores, está motivado → A la salida del trabajo endereza los parabrisas de los coches. Es una nueva Mitología: la del trabajador motivado.

Frente a un tiempo de trabajo dividido del tiempo de ocio (al menos, fuera del trabajo), el trabajador de Honda sigue comprometido con su empresa. Para Peters y Waterman, esta es la actitud correcta: motivación = excelencia en el trabajo. Son valores apreciados y sencillos de conseguir: *compelling, simple, beautiful*. Se trata de entender a los seres humanos no como máquinas, sino como recursos. Así lo entienden los japoneses, y el éxito de Sony y Masushita está ahí para corroborarlo. De nuevo aparece el concepto de estrategia japonesa como clave del éxito: *Estilo de dirección norteamericano tradicional vs. Estilo de dirección japonés*. La oposición estructural será así: *Modelo racional vs. modelo de gestión de las empresas excelentes*.

Treating people –not money, machines, or minds– as the natural resource may be the key to it all. Kenichi Ohmae, head of McKinsey's Tokyo Office, says that in Japan organization and people (in the organization) are synonymous. Moreover, the people

orientation encourages love of product and requires modest risk taking and innovation by the average worker (Peters y Waterman, 1982: 39).

En este ejemplo de intertextualidad, con referencia al gurú de gestión Kenichi Ohmae (también de McKinsey), la organización en Japón se perfila de nuevo como el modelo a seguir. Existen dos modelos, enfrentados en una oposición:

Estados Unidos: Organización ? Personas

Japón: Organización = Personas

En Japón las organizaciones se orientan a las personas, lo que tiene consecuencias positivas para la organización al motivar al trabajador a “amar” el producto y que éste innove y asuma riesgos (modestos). Para Ohmae, toda organización es “orgánica y emprendedora” frente a “mecánica y burocrática” (ver también Ohmae, 1993). La diferencia de Peters y Waterman respecto a autores como Pascale y Athos es que para Peters y Waterman no es necesario mirar a Japón: existen empresas excelentes en Estados Unidos.

El concepto de **personas** es por tanto fundamental. Los autores citan a otro directivo, el director general de Blue Bell, Kimsey Mann, que afirma que los atributos de excelencia en la gestión en los que se basa *In search of excellence*, giran en torno a las personas: “every one of the eight is about people” (Peters y Waterman, 1982: 39).

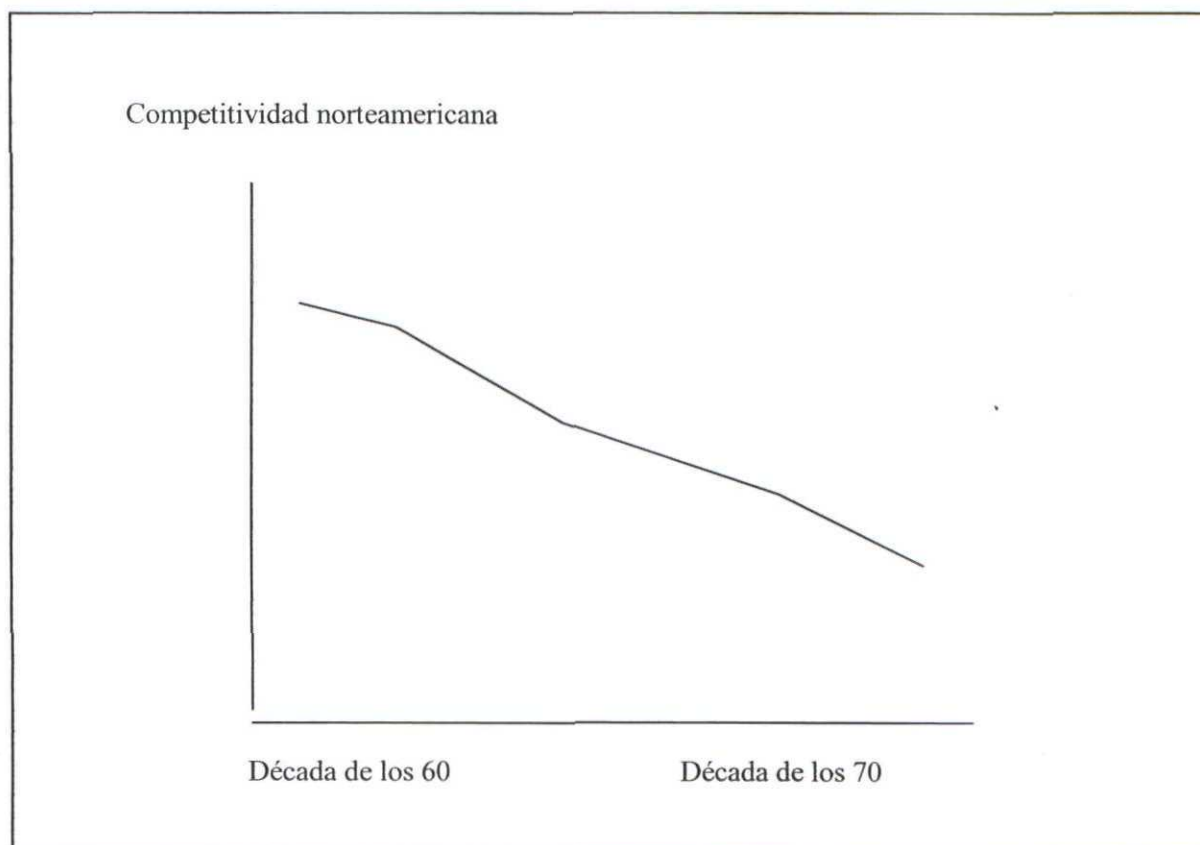
La obsesión de Peters y Waterman es la eliminación de la acción (la parálisis) en las empresas norteamericanas. La planificación elimina los riesgos, pero también la acción debido a, en palabras de David Ogilvy, la “tiranía de la razón”. Esta declaración de intenciones, asociada al discurso de la postmodernidad (crisis de las metanarrativas racionalistas (Lyotard, 1994)), es complementada por numerosas citas (la intertextualidad del texto es continua) de otros autores, sosteniendo el mismo argumento: más directivos, *Business Week*, Theodore Levitt. El racionalismo “estrecho” ha llevado a un grave deterioro de la competitividad norteamericana:

Business performance in the United States has deteriorated badly, at least compared to that of Japan, and sometimes to other countries –and in many cases absolutely, in terms

of productivity and quality standards. We no longer make the best or most reliable products and we seldom make them for less, especially in internationally competitive countries (e.g. autos, chips) (Peters y Waterman, 1982: 41).

De nuevo el contexto se asoma al texto. Se perciben ecos de la crisis norteamericana de la segunda mitad de los años setenta, descrita por el antropólogo Marvin Harris: “Norteamérica se ha convertido en un país plagado de cables sueltos, tornillos que faltan, piezas que no encajan, artículos que no duran, cosas que no funcionan” (Harris, 1984: 20). Como exponen Hayes y Abernathy, la caída de la productividad en el trabajo había caído respecto a la tasa europea o japonesa, y las empresas norteamericanas habían perdido su posición de liderazgo en numerosos sectores (Hayes y Abernathy, 1980: 67). La situación que intentan reflejar Peters y Waterman es similar a la de este gráfico²⁴³:

Gráfico: La caída de la competitividad en Estados Unidos²⁴⁴:



²⁴³ Una tasa decreciente similar a la de la ganancia (Boltanski y Chiappello, 2002).

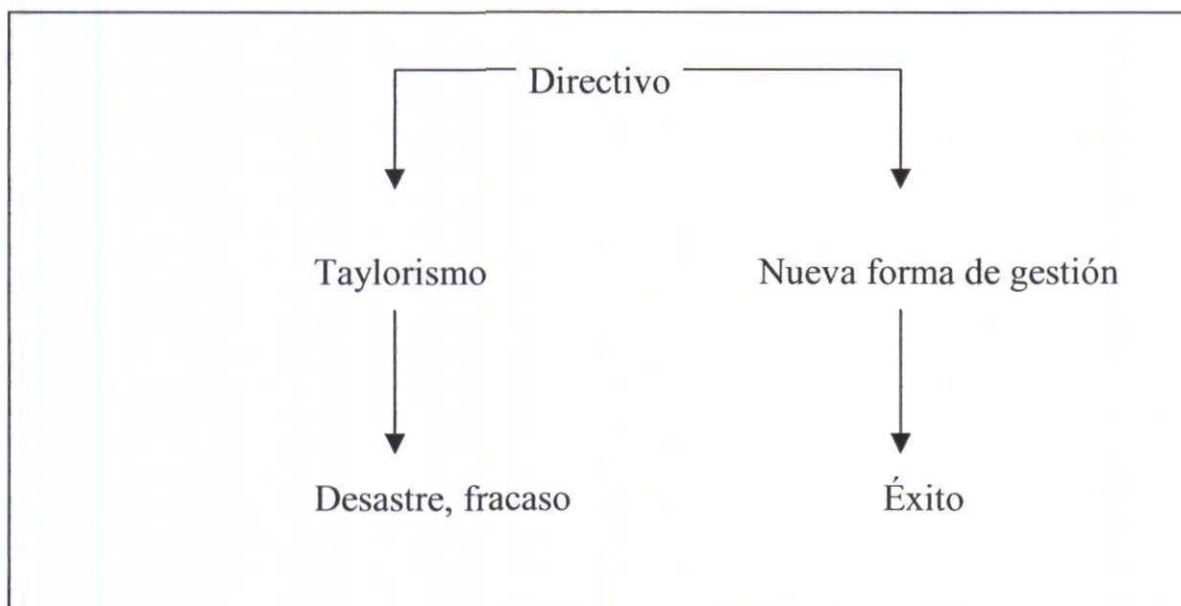
²⁴⁴ Este gráfico se basa en el discurso de la época (Hayes y Abernathy, 1980; Harris, 1984).

Esta tendencia decreciente no se debe tanto a los organismos reguladores (aunque tengan su responsabilidad) como al propio ejercicio de la gestión empresarial, demasiado basado en el modelo racional. Como se puede observar, la reiteración argumental es continua. Los autores se centran en un nuevo refuerzo a sus tesis: la filosofía de la ciencia. Siguiendo el esquema teórico propuesto por Kuhn en su obra *La Estructura de las Revoluciones Científicas* (1987), deducen la sustitución del paradigma del modelo racional por otro nuevo:

The old rationality is, in our opinion, a direct descendant of Frederick Taylor's school of scientific management and has ceased to be a useful discipline. Judging from the actions of managers who seem to operate under this paradigm, some of the shared beliefs include (Peters y Waterman, 1982: 42).

La afirmación es rotunda: la administración científica *has ceased to be a useful discipline*, ha dejado de servir en la gestión. Así, se plantea una nueva oposición: *Taylorismo vs. nueva forma de gestión*. Ello plantea así una nueva disyuntiva, pues se deduce que de aquí el directivo se enfrentará a dos escenarios:

Cuadro: Elección de escenarios:



Es lo inevitable de los acontecimientos, no queda otra alternativa. La gestión científica no conduce al éxito. Este cambio de paradigma se refleja también en escuelas posteriores (ver Huczynski, 1993: 55).

Entre las características del taylorismo que los autores exponen a continuación, descritas con un tono irónico, destacan las siguientes:

- Use budgeting as a model for long-range planning. Make forecasts. Set hard numerical targets on the basis of those forecasts. Produce fat planning volumes whose main content is numbers. (Incidentally, forget the fact that most long-range forecasts are bound to be wrong the day they are made. Forget that the course of invention is, by definition, unpredictable).
- Get rid of the disturbers of the peace –i.e., fanatical champions. After all, we've got a plan (Peters y Waterman, 1982: 43).

Se puede observar con nitidez la ironía que predomina en la descripción. Se deben realizar predicciones que no sirven para nada; eliminemos a los campeones, después de todo tenemos un plan.

Los términos utilizados estereotipan algunos aspectos de la filosofía de dirección empresarial de décadas anteriores (por ejemplo Ansoff, 1985):

Términos asociados a métodos de dirección anteriores
Model for long-range planning
Hard numerical targets
Forecasts
Fat planning volumes whose main content is numbers

Todo se resume en la expresión: *we've got a plan*. Las empresas excelentes, ese ejemplo de buena gestión para los autores, no siguen este paradigma racional:

Much as the conventional business rationality seems to drive the engine of business today, it simply does not explain most of what makes the excellent companies work. Why not? What are its short-comings?

For one, the numerative, analytical component has an in-built conservative bias. Cost reduction becomes priority number one and revenue enhancement takes a back seat. This leads to an obsession with cost, not quality and value; to patching up old products rather than fooling with untidy new product or business development; and to fixing productivity through investment rather than revitalization of the work force. A buried weakness in the analytic approach to business decision making is that people analyze what can be the most readily analyzed, spend more time on it, and more or less ignore the rest (Peters y Waterman, 1982: 44).

Se observa claramente que la adopción del modelo racional o del modelo de empresa excelente significa tomar decisiones muy diferentes:

Modelo racional	Modelo empresa excelente
<ul style="list-style-type: none">• Cost reduction• Obsession with cost• Patching up old products• Fixing productivity through investment	<ul style="list-style-type: none">• Revenue enhancement• Obsession with quality and value• New product or business development• Fixing productivity through revitalization of the work force

Son dos modelos completamente diferentes con diferentes connotaciones. La más llamativa sin duda es la *an in-built conservative bias*, la deformación conservadora que le achacan Peters y Waterman. Este es uno de los elementos fundamentales en el discurso, que configura una nueva Mitología: la Mitología de lo conservador. El conservadurismo se asocia a lo racional y no al nuevo modelo de gestión. Esta acusación de conservador, de antiguo, de pasado de moda, se asociará desde ese

momento no sólo a esta forma de gestión racional, también a ciertas concepciones del mundo asociadas a la idea de Modernidad²⁴⁵.

El racionalismo se asocia a una filosofía abstracta y despiadada, a una razón instrumental que se sitúa por encima de los seres humanos (Horkheimer, 1974). Lo racional, llevado al exceso, puede ser negativo, en cuanto se abomina del error y no se valora la experimentación. Es conservadora y alejada de los seres humanos y sus emociones. Estas ideas se sustentan en numerosas opiniones: John Steinbruner, la revista *Fortune*, Peter Drucker, Dan Acheson (secretario de Estado), Rawleigh Warner Jr. (director general de Mobil), Hayes y Abernathy o George Gilder. Se elimina el riesgo, la posibilidad de errar. La terminología asociada a esta situación es la siguiente:

Anti-experimentation leads us inevitably to overcomplexity and inflexibility (Peters y Waterman, 1982: 48).

Caution and paralysis-induced-by-analysis lead to an anti-experimentation bias (Peters y Waterman, 1982: 49).

Como se puede leer, los términos vuelven a ser muy significativos. En ambos casos, el desarrollo del relato es el siguiente:

Precaución → Anti-experimentación → Exceso de Complejidad e Inflexibilidad.

No hay un contacto directo con la realidad, los directivos se encierran en sus despachos, leen sus informes y no tienen contacto directo con la realidad, no tienen una experiencia directa de las cosas. La complejidad lleva a estructuras inviables, al exceso de papeleo. De nuevo recurren a una intertextualidad diversa, desde un comentarista del *Village Voice* relatando una anécdota sobre el Pentágono, Chris Argyris o Frank Cary, vicepresidente de IBM. La respuesta que los autores plantean es la siguiente:

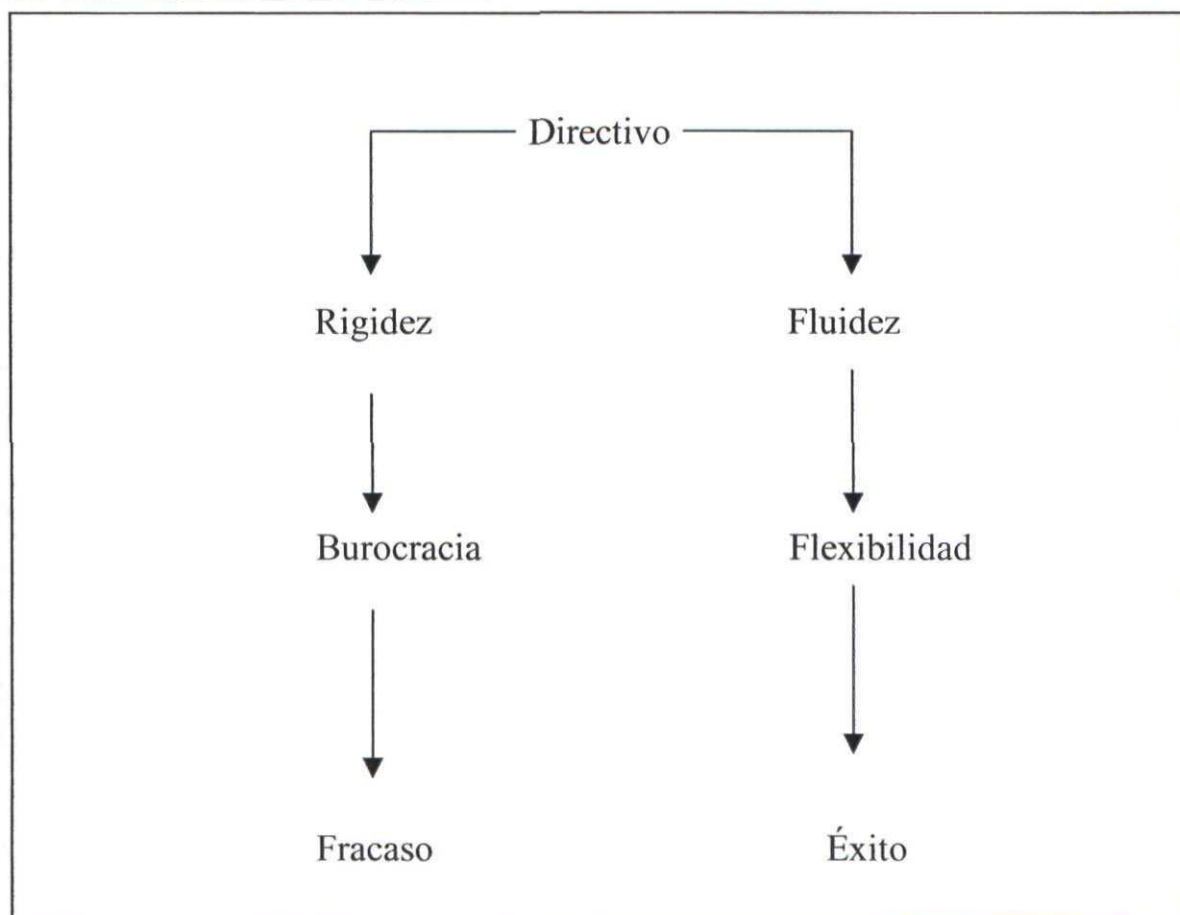
The excellent company response to complexity is fluidity, the administrative version of experimentation. Reorganization take place all the time. "If you've got a problem, put the resources on it and get it fixed", says one Digital executive. "It's that simple".

²⁴⁵ La Modernidad habría dejado paso a una Postmodernidad (Lyotard, 1994; Jameson, en Foster, 1998), una Alta Modernidad (Giddens, 2004) o una Modernidad Reflexiva (Lash y Urry, 1996). Se caracterizaría por la flexibilidad del nuevo capitalismo desorganizado, el desanclaje de los individuos respecto a los marcos tradicionales del espacio-tiempo, la producción de bienes culturales y la emergencia de las redes.

Koppers's Fletcher Byrom adds support: "Of all the things that I have observed in corporations, the most disturbing has been a tendency toward over-organization, producing a rigidity that is intolerable in an era of rapidly accelerating change". HP'S David Packard notes, "You've got to avoid having too rigid an organization... If a organization is to work effectively, the communication should be the most effective channel regardless of the organization chart. That is what happens a lot around here. I've often thought that after you get organized, you ought to throw the chart away". Speaking on the subject of American organizational rationality, our Japanese colleague Ken Ohmae says: "Most Japanese companies don't even have a reasonable organization chart. Nobody knows how Honda is organized, except that it uses lots of project teams and is quite flexible... Innovation typically occurs at the interface, requiring multiple disciplines. Thus, the flexible Japanese organization has now, especially, become an asset.

The rationalist approach does not celebrate informality. Analyze, plan, tell, specify, and check up are the verbs of the rational process. Interact, test, try, fail, stay in touch, learn, shift direction, adapt, modify, and see are some of the verbs of the informal processes. We hear the latter much more often in our interviews with top performers (Peters y Waterman, 1982: 50).

Aquí hay varios elementos reseñables. Se observa en primer lugar el paradigma de la fluidez (Bauman, 2003c), con la reorganización y la constante adaptación como elementos articuladores de un determinado concepto de organización. La fluidez se opone a la rigidez, la empresa debe tener en cuenta esta disyuntiva de actuación:

Gráfico: Respuestas de las empresas:

El concepto de la fluidez, manejado también por otros gurús (Cubeiro, 2001) se asocia a una modernidad líquida caracterizada por ese capitalismo liviano (Bauman, 2003c). Es una sociedad articulada en torno a la red (Castells, 1997; Kanter, 2000; Rifkin, 2000)

A lo largo de este párrafo se localizan una serie de enunciados de gran interés:

"If you've got a problem, put the resources on it and get it fixed", says one Digital executive. "It's that simple". En este ejemplo de referencia intertextual, se observa un énfasis en la acción. Se recalca que en realidad es algo sencillo, surge la Mitología del directivo en primera línea, activo, que hace cosas, que se implica.

Tendency toward over-organization, producing a rigidity that is intolerable in an era of rapidly accelerating change. Esta época histórica es una era de cambios acelerados, cada vez más rápidos. Estos cambios requieren una adaptación de la organización ante lo inevitable: es intolerable no adaptarse, mantener la rigidez. La oposición estructural es *Lo rígido vs. la adaptación*.

Communication should be the most effective channel regardless of the organization chart.

*Nobody knows how Honda is organized, except that it uses lots of **project teams** and is quite **flexible**.* El canal más importante dentro de la organización, el que la estructura, es la comunicación, no el organigrama. La organización se ve sometida a una fragmentación en equipos de trabajo que la convierten en flexible.

*The rationalist approach does not **celebrate** informality.* Se trata de lo informal frente a lo formal, lo cual debe celebrarse, una expresión positiva: informalidad = bueno..

Existen verbos concretos asociados a los dos modelos, el racional y el de los procesos informales:

Modelo racional	Procesos informales
Analyze	Interact
Plan	Test
Tell	Try
Specify	Fail
Check up	Stay in touch
	Learn
	Shift direction
	Adapt
	Modify
	See

Peters y Waterman escuchan muchas veces los verbos incluidos en el bloque de “procesos informales” (también apuntados posteriormente por Fukuyama, 2000) en labios de los ganadores. El discurso es una exaltación continua del éxito, de la superación, de la fe en el triunfo: es propagandístico, como señala Huczynski (1993: 65). La competencia del mercado se asocia a la competencia deportiva, el libre mercado como campeonato en el que se pretende alcanzar una victoria.

La oposición estructural clave en el relato es la siguiente:

Modelo Racional vs. Modelo de gestión de las empresas excelentes.

Pero esta exaltación de la acción no parece tener eco entre los directivos norteamericanos. De ahí los problemas de la mayoría de las empresas norteamericanas (a excepción de las excelentes). Peters y Waterman se quejan de esta situación:

Unfortunately, however, management by edict feels more comfortable to most American managers. They shake their heads in disbelief at 3M, Digital, HP; Bloomingdale's or even IBM, companies whose core processes seem out of control. After all, who in his right mind would establish Management by Wandering Around as a pillar of philosophy, as HP does? It turns out to be that the informal control through regular, casual communication is actually much tighter than the rule by numbers, which can be avoided or evaded. But you'd have a hard time selling that idea outside the excellent companies.

The rational model causes us to denigrate the importance of values. We have observed few, if any, bold new company directions that have come from goal precision or rational analysis. While it is true that the good companies have superb analytic skills, we believe that their major decisions are shaped more by their values than by their dexterity with numbers. The top performers create a broad, uplifting, shared culture, a coherent framework with which charged-up people search for appropriate adaptations. Their ability to extract extraordinary contributions from very large numbers of people turns on the ability to create a sense of highly valued purpose. Such purpose invariably emanates from love of product, providing top-quality services, and honoring innovation and contribution from all (Peters y Waterman, 1982: 51).

Las empresas tienen miedo a seguir los procesos aplicados en empresas como IBM, 3M, Digital, Hewlett-Packard o Bloomingdale's. La filosofía imperante en HP es el *Management by Wandering Around*, similar al *Management by Walking About* de Pascale y Athos (1981) o al *Management by Walking Around* de Ouchi (1981). Estas filosofías oponen dos elementos:

Organizaciones excelentes: Informal control through regular, casual communication.

Organizaciones no excelentes: Rule by numbers, which can be avoided or evaded.

La diferencia es esencial: el control informal puede significar un control mayor que el de la burocracia, que puede ofrecer pequeñas desviaciones a ese control, propias de disfunciones inherentes a la propia forma organizativa (sobre estas disfunciones, ver Merton, 1980; Crozier, 1969).

Existen elementos tipográficos dignos de mención. En primer lugar, la proliferación de acrónimos, sobre todo al nombrar empresas, lo que aporta un toque informal a la escritura (Huczynski, 1993: 66). En segundo lugar, en cursiva, se señala que el modelo racional lleva a denigrar la importancia de los valores. Pocas nuevas compañías se basan en lo racional, el éxito descansa más en los valores que en el cálculo numérico:

Valores de la empresa excelente
Broad, uplifting, shared culture
Coherent framework with which charged-up people search for appropriate adaptations
Ability to extract extraordinary contributions from very large numbers of people
Ability to create a sense of highly valued purpose
Love of product
Providing top-quality services
Honoring innovation and contribution from all

Pathfinding is essentially an aesthetic, intuitive process, a design process (Peters y Waterman, 1982: 53).

De nuevo aparece la estética, lo intuitivo, el diseño, incluso en la búsqueda e nuevos caminos. Estas preocupaciones son típicas de un contexto diferente: se trata de un paradigma de gestión postmoderno, que anticipa , ya en los años noventa, el *New Age Training*, una mezcla entre el enfoque de neorrelaciones humanas y una fuerte orientación a resultados (Huczynski, 1993: 54-55; ejemplos son obras como la de Peter Senge (1990) o Stephen Covey (1989)).

As we've said, we don't argue for drastically tilting the balance toward either pathfinding or implementation. Rationality *is* important. A quality analysis will help to point a business in the right direction for pathfinding and will weed out the dumb options. But if America is to regain its competitive position in the world, or even hold what it has, we have to stop overdoing things on the rational side (Peters y Waterman, 1982: 53-54).

La argumentación se desarrolla así:

Tesis: La racionalidad es importante, nos ayuda a mejorar nuestro negocio.

Antítesis: América, con ese esquema de modelo racional, pierde competitividad.

Síntesis: Si se quiere que América mantenga su posición competitiva, es imprescindible dejar de sustentar la gestión en el modelo racional.

No se trata de combatir drásticamente el modelo racional, sino de entender que no puede ser la base de un modelo de gestión competitivo en un mundo de incertidumbre. De nuevo se plantea una alternativa:

Alternativas → Compromiso alto: el trabajo se desempeñará con éxito, con excelencia.

└─→ Compromiso bajo: el trabajo se hará mal y se fracasará, no se alcanzará la excelencia.

Capítulo 3: *Man Waiting Motivation.*

El capítulo tercero trata de establecer un contraste con el capítulo anterior. Frente al modelo racional expuesto como fuente de problemas en las empresas norteamericanas, los autores exponen el modelo de las empresas excelentes. La oposición estructural

Modelo Racional vs. Modelo de gestión de las empresas excelentes se confirma como la central de esta sección de la obra.

El primer párrafo de este *Man Waiting Motivation* dice así:

The central problem with the rationalist view of organizing people is that people are not very rational. To fit Taylor's old model, or today's organizational charts, man is simply designed wrong (or, of course, vice versa, according to our argument here). In fact, if our understanding of the current state of psychology is even close to correct, man is the ultimate study in conflict and paradox. It seems to us that to understand why the excellent companies are so effective in engendering both commitment and regular innovation from tens of thousands or even hundreds of thousands of people, we have to take into account the way they deal with the following contradictions that are built into human nature:

1. All of us are self-centered, suckers for a bit of praise, and generally like to think of ourselves as winners. But the fact of the matter is that our talents are distributed normally –none of us is really as good as he or she would like to think, but rubbing our noses daily in that reality doesn't do us a bit of good.
2. Our imaginative, symbolic right brain is at least as important as our rational, deductive left. We reason by stories at least as often as with good data. "Does it feel right?" counts for more than "Does it add up?" or "Can I prove it?" (Peters y Waterman, 1982: 55).

Peters y Waterman indican que el problema del modelo racionales que las personas no son tan racionales como para encajar en el modelo de taylorista de organización del trabajo, y lo justifican atendiendo a nuestra compleja psicología. Para los autores, el hecho de que las personas no sean racionales hace necesario explicar cómo entonces algunas compañías son capaces de conseguir un rendimiento extraordinario de sus trabajadores. Creen que se debe a que en estas compañías se conocen ciertas contradicciones de la naturaleza humana (la naturaleza humana es maleable, siguiendo a Huczynski, 1993: 71 y ss.). Esas contradicciones son descritas por los autores a continuación:

- Creemos que somos ganadores, lo que es parte de una Mitología del Éxito.

- Razonamos sin atender a los números, también nos guiamos por historias²⁴⁶.

Asimismo, se reconoce la importancia de lo creativo e intuitivo frente a lo racional aludiendo a los dos hemisferios cerebrales, una de las referencias sobre las que sustentará la obra²⁴⁷. Se trata de apoyar la teoría en generalidades de la psicología y la fisiología.

En tercer lugar los autores aluden a que los hombres, como procesadores de información, son a la vez defectuosos y maravillosos. La experiencia es el elemento más importante de aprendizaje. En cuarto lugar dicen lo siguiente:

4. We are creatures of our environment, very sensitive and responsive to external rewards and punishment. We are also strongly driven from within, self-motivated (Peters y Waterman, 1982: 56).

La motivación es fundamental. Los seres humanos son muy receptivos a las recompensas externas y a los castigos, esto es, le influye el ambiente, el entorno.

Como quinto elemento, los autores también dicen que las obras eran más elocuentes que las palabras. El sexto y último es el siguiente:

6. We desperately need meaning in our lives and will sacrifice a great deal to institutions that will provide meaning for us. We simultaneously need independence, to feel as though we are in charge of our destinies, and to have the ability to stick out (Peters y Waterman, 1982: 56).

Los individuos buscan continuos significados en nuestras vidas, los necesitan de forma desesperada. Se sacrifican por las instituciones que ofrecen significados y a la vez necesitan independencia, de este modo se localiza un nuevo doble vínculo (Bateson, 1985).

En resumen, antes de exponer cómo motivar al hombre en la organización, los dos autores describen una serie de características de la psicología humana muy particulares. De este modo, se concibe un individuo que cree ser ganador, que se basa tanto en la

²⁴⁶ Este elemento también ha sido tratado desde otras perspectivas (ver Mumby, 1997)

²⁴⁷ Los autores aplauden en cierta manera el conocimiento tácito: autores como Bordum denuncian que ese conocimiento tácito puede ser utilizado con fines ideológicos (Bordum, 2002).

emoción como en la razón, que persigue significados, que necesita incentivos. La personalidad del hombre es fácilmente maleable (Huczynski, 1993: 71-74): es la Mitología de la psicología mecanicista (sustentada en las teorías de Watson, 1961; Skinner, 1986).

Los trabajadores de TI, Tupperware e IBM le ofrecen un ejemplo de cómo se pueden crear significados que incrementen la productividad de los trabajadores.

We all think we're tops. We're exuberantly, wildly irrational about ourselves. And that has a sweeping implications for organizing. Yet most organizations, we find, take a negative view of their people. They verbally berate participants for poor performance. (Most actually talk tougher than they act, but the tough talk nonetheless intimidates people). They call for risk but punish even tiny failures. They want innovation but kill the spirit of the champion. With their rationalist hats on, they design systems that seem calculated to tear down their workers' self-image. They might not mean to be doing that, but they are.

The message that comes through so poignantly in the studies we reviewed is that we like to think of ourselves as winners. The lesson that the excellent companies have to teach is that there is no reason why we can't design systems that continually reinforce this notion; most of their people are made to feel that they are winners (Peters y Waterman, 1982: 57).

La argumentación, de este modo, discurre de la siguiente forma:

Punto de partida: Las personas nos vemos a nosotros mismos como ganadores.

Empresas no excelentes: Tienen una visión negativa de sus trabajadores y les castigan si cometen errores.

Empresas excelentes: Diseñan sistemas para reforzar esta noción.

Resultado: Los trabajadores de las empresas excelentes se ven a sí mismos como ganadores.

Las empresas no excelentes crean dobles vínculos que las llevan al fracaso. De este modo, se puede observar que:

Lo que piden	Lo que hacen
call for risk	punish even tiny failures
want innovation	kill the spirit of the champion

Estos dobles vínculos minan la moral de los trabajadores, con la correspondiente baja autoestima. De este modo, Peters y Waterman concluyen con la siguiente frase: *Label a man a loser and he'll start acting like one* (Peters y Waterman, 1982: 57). Se trata no sólo de evitar esta situación, sino de fomentar la contraria. Perdedor es la palabra tabú, de la que se deben los directivos alejar. Así, basándose en las teorías del error de atribución (por las que la persona sintoniza cuando el sistema le hace creer que tendrá éxito) de Lee Ross, los autores perciben que el sistema de las empresas excelentes se debe basar en una continua celebración del éxito:

The systems in the excellent companies are not only designed to produce lots of winners; they are constructed to celebrate the winning once it occurs. Their systems make extraordinary use of non-monetary incentives. They are full of hoopla (Peters y Waterman, 1982: 58).

La utilización de los incentivos no monetarios es un aspecto central. La connotación positiva es manifiesta, con elementos de carácter deportivo y religioso en un discurso lleno de entusiasmo: *excellent, winners, celebrate, winning, extraordinary, incentives, hoopla*. Adjudican así un valor científico a dichos populares, como en el siguiente caso:

The old adage is “Nothing succeeds like success”. It turns out to have a sound scientific basis (Peters y Waterman, 1982: 58).

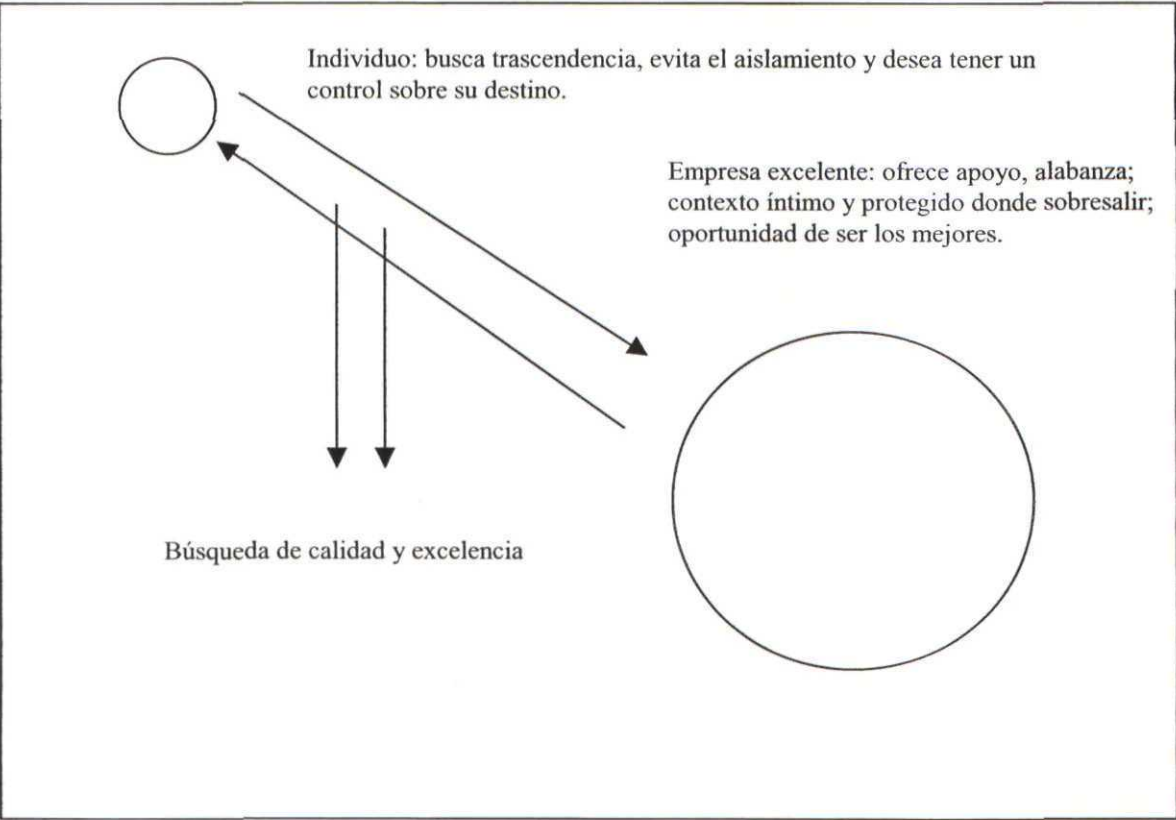
Nada como el éxito para tener éxito. La motivación descansa en demostrar a la gente que lo que hace lo está haciendo muy bien. Para ello recurre a nuevos ejemplos de

intertextualidad: Warren Bennis, el escritor Arthur Koestler, Henry Mintzberg. Y de nuevo se apoyan en la psicología para seguir tratando la cuestión de la motivación:

The total of left- and right-brain research suggests simply that businesses are full (100 percent) of highly “irrational” (by left-brain standards), emotional human beings: people who want desperately to be on winning teams (“seek transcendence”); individuals who thrive on the camaraderie of an effective small group or unit setting (“avoid isolation”); creatures who want to be made to feel that they are in at least partial control of their destinies (“fear helplessness”). Now, we seriously doubt that the excellent companies have explicitly proceeded from right-brain considerations in developing their management practices. But the effect is such that it appears they have, especially in relation to their competitors. They simply allow for –and take advantage of– the emotional, more primitive side (good and bad) of human nature. They provide an opportunity to be the best, a context for the pursuit of quality and excellence. They offer support –more, celebration; they use small units (from divisions to “skunk works” or other uses of teams); and they provide within protected settings opportunities to stand out– as part of a quality circle at TI, for example, where there are 9,000 such entities (Peters y Waterman, 1982: 60).

Este párrafo está lleno de retórica. Se especifica claramente lo que desea la gente: buscar trascendencia, evitar el aislamiento y tener un control sobre sus destinos (pues temen la indefensión). De este modo, las empresas excelentes se limitan a dejar que la parte emocional de las personas se exprese, es así de sencillo: una simplificación de la realidad (Alvesson, 1987). Permiten que los trabajadores se sientan los mejores, y para ello ofrecen un contexto. Lo más destacado es cómo, para ser los individuos mejores, trabajan para alcanzar la calidad y la excelencia:

Gráfico: Encuentro entre individuo y organización:



Como se observa en el gráfico, la empresa excelente ofrece al individuo lo que necesita, y desde esa relación se persigue alcanzar la calidad y la excelencia, fines de la organización. De este modo, se vuelve a contemplar una coincidencia de fines entre trabajadores y dirección, esto es, de nuevo surge una Mitología de la Cooperación. Las empresas excelentes fomentan sobre todo el aspecto intuitivo y creador de los trabajadores, y para demostrarlo los autores recurren a numerosos ejemplos (intertextualidad) en los que se da primacía a dicho aspecto frente al racional: James Watson, descubridor del ADN; Murria Gell-Mann, un Premio Nobel; Amos Twesky y Daniel Kahneman, psicólogos; y Gregory Bateson. Concluyen así que sobre todo las personas razonan de otra manera:

And so it goes through a wealth of experimental data, now thousands of experiments old, showing that people reason intuitively. They reason with simple decision rules, which is a fancy way of saying that, in this complex world, they trust their gut. We need

ways of sorting through the infinite minutiae out there, and we start with heuristics – associations, analogues, metaphors, and ways that have worked for us before.

There is both good and bad in this, although mainly good, we think (Peters y Waterman, 1982: 63).

Evidentemente, para Peters y Waterman, el hecho de razonar intuitivamente, utilizando además metáforas, analogías, etc., es bueno. La connotación es por tanto positiva. Esta quiebra de la razón como eje angular del pensamiento es de gran interés, supone una ruptura respecto al paradigma de la administración científica taylorista²⁴⁸.

La cuestión de la sencillez y la complejidad es otro elemento fundamental. Los autores comienzan exponiendo un acrónimo:

Most acronyms stink. Not KISS: Keep It Simple, Stupid! One of the key attributes of the excellent companies is that they have realized the importance of keeping things simple despite overwhelming genuine pressures to complicate things (Peters y Waterman, 1982: 63).

Se trata de simplificar las cosas, de simplificar la realidad. Utiliza para ello un lenguaje muy sencillo y directo, muy informal²⁴⁹. Se acentúa de nuevo esa construcción del sentido común (Huczynski, 1993: 103): si las cosas pueden ser simples, ¿para qué complicarlas? Para ello, recurren a ejemplos de empresas: Emerson, Schlumberger, Dana. La narración en la que aparece la compañía Dana es la siguiente:

As another coping device, the excellent companies focus only a few key business values, and a few objectives. The focus on a few key values lets everyone know what's important, so there is simply less need for daily instructions (i.e. daily short-term memory overload). Rene McPherson, when he took over at Dana, dramatically threw out 22½ inches of policy manuals and replaced them in a one-page statement of philosophy focusing on the "productive people". (His auditors were appalled. "That

²⁴⁸ Recuérdese el matiz ideológico de ese conocimiento tácito: para Bordum, la racionalidad implica justificar los actos ante los demás (especialmente los de contenido ético), mientras que el conocimiento tácito no requiere otra justificación que remitir a una autoridad, también tácita (Bordum, 2002).

²⁴⁹ La utilización de acrónimos, logos, pasos hacia el éxito, es continua en la obra de Peters y Waterman (Huczynski, 1993: 66).

means there could be seventy-four different procedures in seventy-four different plants". McPherson replied, "Yes, and it means maybe you guys will finally have to earn your fees") (Peters y Waterman, 1982: 65).

El caso Dana refleja cómo actúan los directivos de las empresas excelentes:

Cuadro: Exposición caso Dana:

Exposición problema: Llegada nuevo directivo (Rene McPherson) a la empresa Dana.

Situación: Medio metro de manuales de normas (burocracia, inacción).

Acción 1: Deshacerse de ese medio metro de manuales de normas.

Acción 2: Sustitución por una declaración de principios de una sola página centrada en las "personas productivas".

Resultado: Eliminación del papeleo y la burocracia. Los auditores "deben empezar a trabajar".

Se percibe una cierta intensidad de actuación: son cambios radicales, revolucionarios (el énfasis en la utilización de términos revolucionarios se expone también en Thrift, 2002). Se pasa de medio metro de manuales a una página. Con una decisión, la unidad de auditoría debe trabajar mucho más. La frase de réplica de McPherson tiene algo de insolente y provocadora, de tipo duro y dinámico que coloca al burócrata fuera de la palestra. Hay una imagería simbólica muy acentuada. Peters y Waterman se apoyan de nuevo en la mística del héroe para el que todo parece posible. La necesidad de reducir el papeleo es esencial, pues distrae de los verdaderos objetivos (*key objectives*) en los que debe centrarse la organización. Pero no sólo se debe reducir el papeleo, parecen apuntar a algo más cuando señalan la diferencia en el número de estratos de dirección existente en Ford y Toyota. La eliminación de estas capas directivas intermedias será no obstante tratado en profundidad años después en otras obras (ver Kanter, 1990; Peters, 1992; Hammer y Champy, 1993).

Siguiendo con la cuestión anteriormente planteada del razonamiento intuitivo, recurren de nuevo a la intertextualidad con referencias a trabajos de Herbert Simon sobre inteligencia artificial, que termina llevando a estas conclusiones:

The vocabulary-of-patterns notion ought to do several things for us as we think about its implications for excellence in management. It should help us trust our gut more often on key business decisions. It should lead us to ask the advice of customers and workers more frequently. And finally it should encourage all of us to think hard about the value of experimenting as opposed to merely detached study (Peters y Waterman, 1982: 67).

De este modo, el cálculo debe dejar paso a otras variables para alcanzar el fin perseguido por todos: la excelencia en la gestión. Corazonadas, consejos, experiencias: es el reverso de la administración de Taylor, basada en la medición. Esto evidentemente se adapta a un marco de incertidumbre en el que las propias decisiones se toman asumiendo un elevado grado de riesgo.

Peters y Waterman pasan a continuación a valorar la necesidad de refuerzos positivos para implicar al trabajador en la *gestalt* de la empresa: para ello reivindican teorías tan distintas como las de B. F. Skinner y su psicología mecanicista, o la filosofía zen:

Positive reinforcement also has an intriguing Zen-like property. *It nudges good things onto the agenda instead of ripping things off the agenda.* Life in business, as otherwise, is fundamentally a matter of attention –how we spend our time. Thus management's most significant output is getting others to shift attention in desirable directions (e.g., "Spend more time in the field with customers") (Peters y Waterman, 1982: 69).

Estos refuerzos permiten desplazar la atención de los trabajadores hacia la dirección deseada por la organización: por ejemplo, acercarse a los consumidores. Las características de los refuerzos son las siguientes:

- Deben ser específicos y contener la mayor cantidad de información posible.
- Deben ser inmediatos.
- Deben ser viables.

- Deben suponer una atención intangible pero significativa por parte de la alta dirección.

De este modo, se sigue manifestando la maleabilidad de la personalidad del individuo (Huczynski, 1993), de modo que Refuerzo → Mejora del rendimiento.

Los autores creen también que la comparación entre resultados también motiva a los trabajadores (basándose en teorías de Leon Festinger). No obstante, más allá de estas motivaciones extrínsecas, Peters y Waterman se inclinan más por la motivación intrínseca²⁵⁰, que supondría el apoyo de los trabajadores a unos cuantos valores esenciales de la empresa:

Virtually all of the excellent companies are driven by just a few key values, and then give lots of space to employees to take initiatives in support of those values –finding their own paths, and so making the task and its outcome their own (Peters y Waterman, 1982: 72-73).

De este modo, se aprecia un nuevo doble vínculo (Bateson, 1985): por una parte, los empleados gozan de libertad para marcarse sus propios objetivos; por otro, la empresa les da significados a través de valores. Se da por tanto por hecho que tanto empresa como trabajadores coincidirán finalmente en esos valores. Surgen aquí dos Mitologías: la Mitología de la Libertad del Trabajador; y la Mitología (latente) de la Cooperación.

Tras estas cuestiones, los autores pasan a tratar la cuestión del liderazgo y las estrategias de actuación, en otro ejemplo de intertextualidad:

A leading researcher of the strategic process, James Brian Quinn, talks about the role of leadership in strategy building. It doesn't sound much like a by-the-numbers, analysis-first process. He lists major leadership tasks, and the litany includes amplifying understanding, building awareness, changing symbols, legitimizing new viewpoints, making tactical shifts and testing partial solutions, broadening political support, overcoming opposition, inducing and structuring flexibility, launching trial balloons and engaging in systematic waiting, creating pockets of commitment, crystallizing focus,

²⁵⁰ Mucho más sutil, según Deetz y Kersten (1983). En general, las compañías excelentes no sólo producen bienes o servicios: en cierto sentido, también producen gente (Alvesson y Willmott, 1992b: 5).

managing coalitions, and formalizing commitments (e.g., empowering “champions”). The role of the leader, then, is one of orchestrator and labeler: taking what can be gotten in the way of action and shaping it –generally after the fact- into lasting commitment to a new strategic direction. In short, he makes meanings (Peters y Waterman, 1982: 74-75).

En este párrafo se contiene la esencia del *managerialismo* postmoderno. Las funciones del líder, del directivo, son las siguientes:

Funciones del líder	
<ul style="list-style-type: none"> • Amplifying understanding • Building awareness • Changing symbols • Legitimizing new viewpoints • Making tactical shifts and testing partial solutions • Broadening political support • Overcoming opposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducing and structuring flexibility • Launching trial balloons and engaging in systematic waiting • Creating pockets of commitment • Crystallizing focus • Managing coalitions • Formalizing commitments (e.g., empowering “champions”)

Son las funciones del llamado artista *manager* (ver Boltanski y Chiappello, 2002: 153-237). Comprensión, conciencia, símbolos, flexibilidad, compromiso: es un nuevo lenguaje con connotaciones a la vez liberadoras y comunitarias, muy cercano a un cierto paradigma de redes (Fukuyama, 2000; Rifkin, 2000). El líder tiene una misión: orquestar, etiquetar, en pocas palabras, crear significados. El discurso se acerca a una dimensión religiosa, evangélica, tal y como señala Huczynski, 1993: 65). Se trata de crear una ilusión (y para reforzarlo se apoyan en una intertextualidad diversa: Roger Penrose, Bruno Bettelheim). La cultura en la empresa se debe sustentar sobre las ilusiones compartidas de unos trabajadores inspirados por un líder: en suma, sobre un tapiz de mitologías:

By contrast, the shared values in the excellent companies are clear, in great measure, because the mythology is rich. Everyone at Hewlett-Packard knows that he or she is supposed to be innovative. Everyone at Procter & Gamble knows that product quality is the sine qua non. In his book on P&G, *Eyes on tomorrow*, Oscar Schisgall observes: "They speak of things that have very little to do with price of product... They speak of business integrity, of fair treatment of employees. "Right from the start", said the late Richard R. Deupree when he was chief executive officer, "William Procter and James Gamble realized that the interests of the organization and its employees were inseparable. That has never been forgotten" (Peters y Waterman, 1982: 76).

De nuevo se lee en el texto la Mitología de la Cooperación: los intereses de empresa y trabajadores son inseparables. La mitología presente en estas empresas (y que los autores reconocen como fundamental y defienden con vehemencia) permite a los trabajadores ser conscientes de cómo deben actuar: innovar, centrarse en la calidad. De nuevo surge el doble vínculo: libertad del trabajador pero a la vez se le controla férreamente en el aspecto ideológico. Las culturas vigorosas surgen en empresas excelentes y no excelentes, aunque sólo en las primeras involucran a toda la organización²⁵¹. Lo básico es que el hombre busca significados (a este comentario se unen citas en le mismo sentido de Nietzsche, John Gardner o un periodista del *Wall Street Journal*). Sin embargo, existe un cierto peligro de que esa atmósfera de cultura "compartida" que se plantea pueda ser entendida como un ejemplo de totalitarismo, de cultura de gran empresa como totalidad. Los propios autores reconocen que existe una posibilidad de abusos por parte de la dirección (ponen como ejemplo los experimentos de Stanley Milgram o Zimbardo²⁵²). No obstante, los autores creen que, al orientarse las empresas hacia fuera, hacia sus clientes, ello impedirá que el ambiente se convierta en claustrofóbico. Además, las empresas excelentes manejan correctamente la tensión entre autodeterminación y seguridad que caracteriza al hombre (ilusión de control), esto es, saben gestionar la paradoja propia del comportamiento del individuo. De hecho Peters y Waterman aluden a esta cuestión así:

²⁵¹ Mintzberg también considera imprescindible el desarrollo de una ideología organizativa: "Para nuestros fines, la característica clave de tal ideología es su poder unificador: ata al individuo a la organización, generando un "esprit de corps", un "sentido de misión", en realidad una integración de objetivos individuales y de la organización que puede producir la sinergia" (Mintzberg, 1991: 261).

²⁵² Expuestos en Peters y Waterman, 1982: 77-80.

The fact, again, that we think we have a bit more discretion leads to much greater commitment.

And here, too, the excellent companies seem to understand these important, if paradoxical, human needs. Even in situations in which industry economics seem strongly for favor consolidation, we see the excellent companies dividing things up and pushing authority far down the line. These companies provide the opportunity to stick out, yet combine it a philosophy and system of beliefs (e.g., Dana's overriding belief in "the productive people") that provide the transcending meaning –a wonderful combination (Peters y Waterman, 1982: 81).

En primer lugar, dejan claro que: Creencia en mayor albedrío → Mayor compromiso del trabajador. Se trata pues de modificar el comportamiento del trabajador a través de la ideología (valores) presentes en la empresa²⁵³. La situación por tanto supone un trabajo de adoctrinamiento por parte de la dirección, expresado por los autores sin el menor disimulo: es la búsqueda de una integración ideológica a la que aluden Pignon y Querzola (1977a: 126). El elemento esencial es el doble vínculo: permiten destacar (competitividad) y a la vez se hace referencia a los significados trascendentes de una cultura compartida (armonía). Dos términos opuestos a priori se articulan unidos: así, el trabajador se enfrenta a un escenario de actuación marcado por la ambigüedad.

El capítulo finaliza con una nueva referencia al liderazgo transformador, elemento fundamental para cohesionar los mensajes doble vinculantes a los que está aludiendo en el discurso. Este liderazgo es esencial en las empresas excelentes:

But there is one area in which the excellent companies have been truly blessed with unusual leadership, especially in the early days of the company (Peters y Waterman, 1982: 81-82).

El mensaje tiene sentido dentro de las propuestas de Peters y Waterman: es lógico que, si se rechaza la burocracia, el modo de dominación no sea de carácter legal-racional,

²⁵³ Los autores representan ese *management* obsesionado con los valores al que alude Bauman (2003c).

sino que tienda a otras formas, por ejemplo, la carismática (Weber, 1969). Los autores recurren para explicar su definición de liderazgo a la intertextualidad, con la idea de liderazgo transformador en James McGregor Burns:

The transforming leader is concerned with minutiae, as well. But he is concerned with a different kind of minutiae; he is concerned with the tricks of the pedagogue, the mentor, the linguist –the more successfully to become the value shaper, the exemplar, the maker of meanings. His job is much tougher than that of the transactional leader, for he is the true artist, the true pathfinder. After all, he is both calling forth and exemplifying the urge for transcendence that unites us all. At the same time, he exhibits almost boorish consistency over long periods of time in support of his one or two transcending values. No opportunity is too small, no forum too insignificant, no audience too junior (Peters y Waterman, 1982: 82-83).

De nuevo se exponen aspectos esenciales del liderazgo tal como lo asumen los autores, con unos términos propios de un líder religioso:

Cualidades del liderazgo transformador
He is concerned with the tricks of the pedagogue, the mentor, the linguist
The value shaper, the exemplar, the maker of meanings
He is the true artist, the true pathfinder
He is both calling forth and exemplifying the urge for transcendence that unites us all
He exhibits almost boorish consistency in support of his one or two transcending values

Esencialmente, se trata de una visión mística del líder como figura inmaculada, casi santa: . verdadero artista, buscador de caminos (también en Zaleznik, 1991). Formula valores, crea significados: es el modelo, el ejemplo, expone y ejemplifica nuestra necesidad de trascendencia que une a todos los miembros de la organización. Se trata de un discurso evangélico (Huczynski, 1993: 65-67), y que se refuerza con frases similares de autores como Burns, Zaleznik o David McClelland (de nuevo surge la intertextualidad).

La credibilidad y el entusiasmo, como valores de la empresa, pasan a ser los dos factores fundamentales en la organización. Para ello, añaden como refuerzo a los mismos dos referencias intertextuales, una de Howard Head, emprendedor, y otra de Hewlett-Packard sobre el criterio de selección de los directivos. Creer en lo imposible, generar entusiasmo son las claves de la motivación:

On the second count, excitement, Howard Head, inventor and entrepreneur, father of the Head ski and the Prince tennis racket, exhorts: "You have to believe in the impossible". At Hewlett-Packard, top management's explicit criterion for picking managers is their ability to engender excitement (Peters y Waterman, 1982: 84).

La excitación es sin duda otro elemento también presente en las experiencias religiosas. Más que ideología, lo que se pretende es fomentar una cultura de carácter religioso, acrítica respecto a los valores fundamentales que la articulan, dentro de la empresa (Alvesson, 1987; Huczynski, 1993). Las ideas pueden someterse a crítica y revisión: sin embargo, la fe no se articula sobre ideas, sino sobre dogmas. Se trata de inculcar finalidad: para ello vuelven a recurrir a la intertextualidad (James Brian Quinn, Philip Selznick), para concluir que el compromiso se logra a través de la educación del trabajador por parte del líder.

Según Selznick, desde el punto de vista de la persona comprometida, la organización se transformaría en una fuente de satisfacción personal. El líder es así un experto en la promoción y la protección de valores:

From the standpoint of the committed person, the organization is changed from an expandable tool into a valued source of personal satisfaction... The institutional leader, then, is *primarily an expert in the promotion and protection of values* (Peters y Waterman, 1982: 85).

La organización se transforma en una entidad que otorga significados a los que están trabajando en ella. Así, surge un nuevo tipo de organización, la organización excelente frente a la no excelente (grupo mucho más nutrido de miembros):

More significant, both for society and for the companies, these institutions create environments in which people can blossom, develop self-esteem, and otherwise be excited participants in the business and society as a whole. Meanwhile, the much larger group of nonexcellent performers seem to act, almost perversely, at odds with every variable we have described here. Losing instead of winning is the norm, as are negative rather than positive reinforcement, guidance by the rule book rather than tapestries of myths, constraint and control rather than soaring meaning and a chance to sally forth, and political rather than moral leadership (Peters y Waterman, 1982: 86).

La organización excelente es capaz de crear entornos en los que la gente puede desarrollar sus capacidades, de prosperar, de ser partícipes entusiastas. El entusiasmo, la emoción, la excitación son parte esencial del modelo (ya señalado por Huczynski, 1993; también referencias en Piore y Sabel, 1990: 356). De nuevo se establecen oposiciones estructurales entre ambos modelos de empresa, con sus connotaciones positivas (las excelentes) y negativas (las no excelentes):

Empresas excelentes	Empresas no excelentes
Winning	Losing
Positive reinforcement	Negative reinforcement
Tapestries of myths	Guidance by the rule book
Soaring meaning and a chance to sally forth	Constraint and control
Moral leadership	Political leadership

Ganar, mitos, significados, moral, refuerzo positivo: se trata de un vocabulario propio de una llamada a la movilización, un cierto misticismo evangélico, una cercanía a lo comunitario, a lo cercano. Por el contrario, el segundo grupo de términos se asocia más a lo asociativo, a lo impersonal (la burocracia): la política, el control, la guía a través del libro de reglas. Lo negativo y el perder son por supuesto los criterios esenciales que marcan el problema, aunque según Piore y Sabel, este discurso en realidad enmascara la sustitución de criterios de antigüedad en la promoción jerárquica empresarial por los

círculos de calidad y la horizontalización de las estructuras (Piore y Sabel, 1990: 348 y ss.).

En conclusión, alcanzar la excelencia es algo posible, algunas empresas lo son y son norteamericanas. Se trata de abandonar un modelo fordista burocrático que se ha olvidado de motivar a los trabajadores para que satisfagan las necesidades de los clientes y hagan y vendan productos de mejor calidad. Si se sigue desde la dirección de las organizaciones las buenas prácticas de las empresas excelentes, fundamentadas en un mayor compromiso de sus empleados con el trabajo, se superará la actual crisis norteamericana, como recuerdan esas empresas líderes. Sólo se necesita motivar adecuadamente a los empleados, creando una tupida red de significados e impulsando la acción a través del desmantelamiento de la burocracia y la delegación de responsabilidades. Se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

10.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE TOM PETERS Y ROBERT WATERMAN.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de Peters y Waterman, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso del *management* típico de la década de los ochenta. El estilo directo, entusiasta y cercano al lector de *In search of excellence* se convertirá en una referencia fundamental para otras obras de gestión a partir de entonces. Asimismo, como en textos anteriores, se prestará atención a los principales elementos semánticos y pragmáticos presentes en el texto.

10.3.1. Estructuración del texto.

Como en casos anteriores, la pregunta es si es posible afirmar que el relato de Peters y Waterman contiene una estructura subyacente. De nuevo se ha podido demostrar durante el análisis del discurso que existen unas oposiciones estructurales entre los términos que conforman el sentido del texto, especialmente destacadas.

Las oposiciones que estructuran el texto de Peters y Waterman son las siguientes:

Eje 1: Modelo racional vs. Modelo empresas excelentes.

Eje 2: Lo racional (formal) vs. Lo emocional (informal).

Eje 3: Rigidez (pesado) vs. Fluidez (ligero).

Eje 4: El pasado, lo viejo vs. El futuro, lo nuevo.

Eje 5: Perdedores vs. Ganadores, campeones.

Eje 6: Hemisferio izquierdo vs. Hemisferio derecho.

Eje 7: Experiencia y experimentación vs. Estudio formal.

Eje 8: Motivación extrínseca vs. Motivación intrínseca.

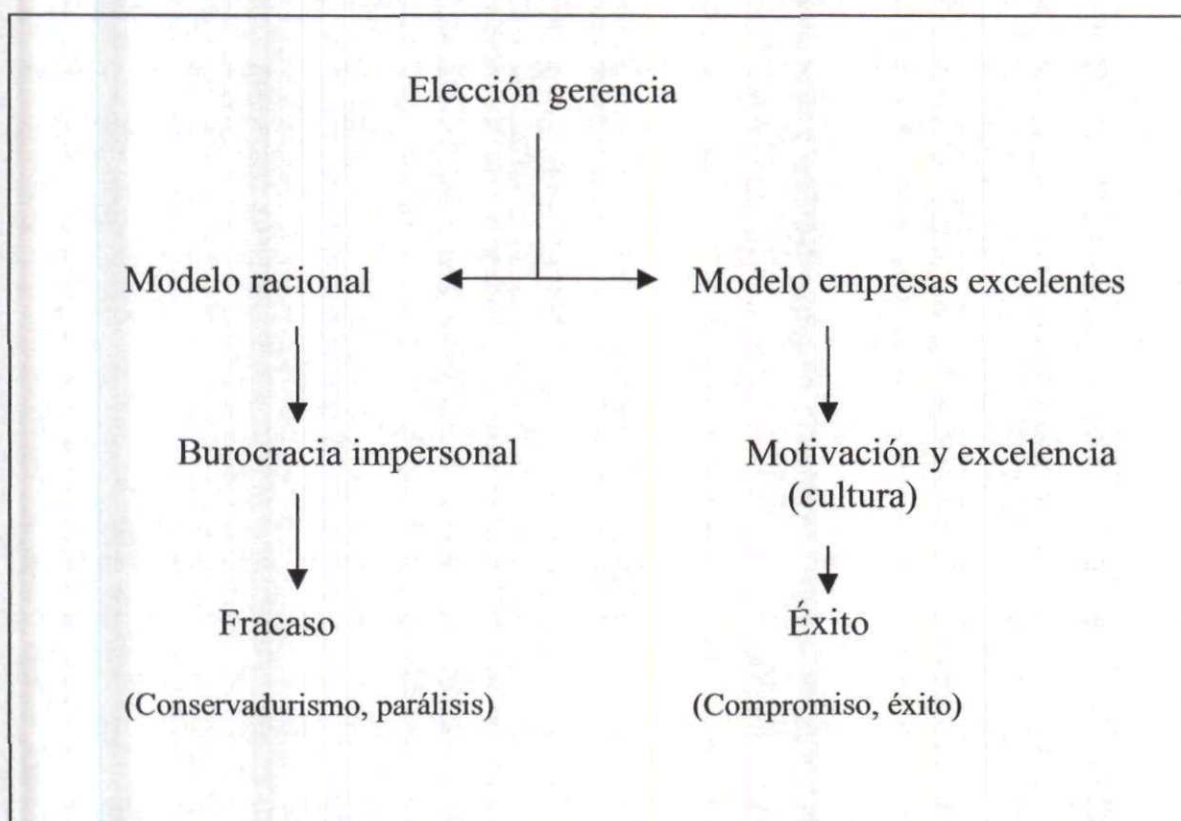
Eje 9: Parálisis (Precaución) vs. Acción (Riesgo).

Eje 10: Estilo de dirección norteamericano tradicional vs. Estilo de dirección japonés.

Eje 11: Finanzas vs. Ventas y producción

El armazón del texto podría representarse así:

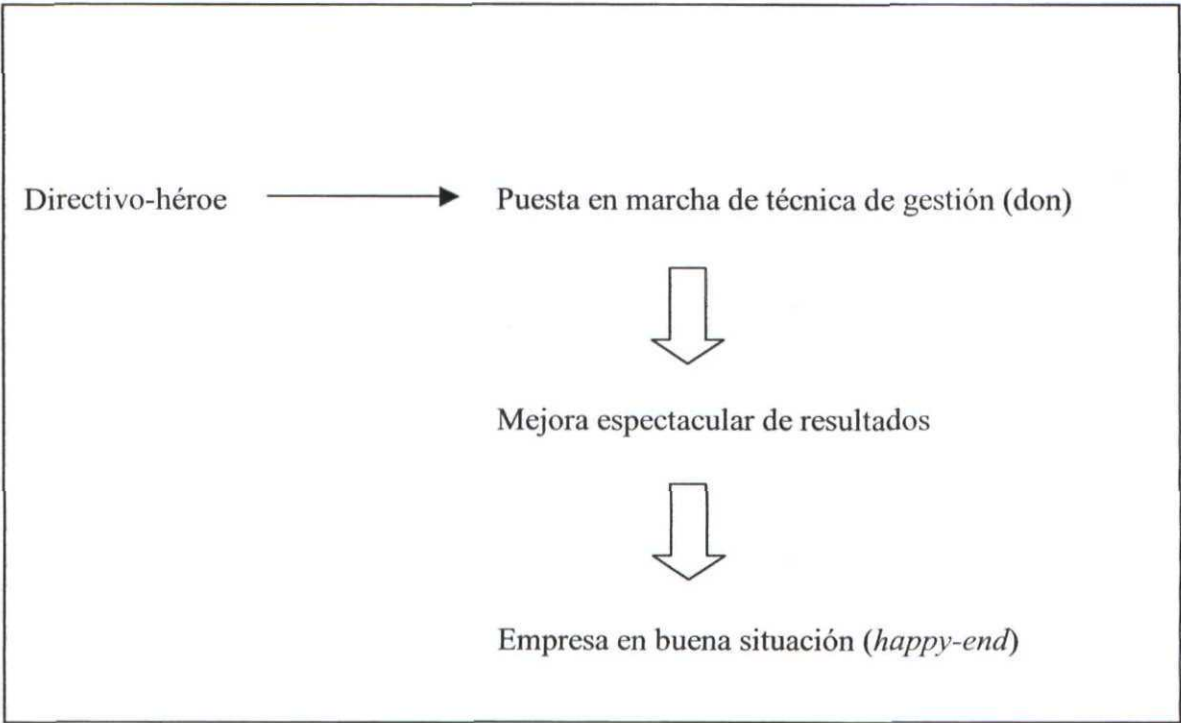
Cuadro: Armazón del Texto de Tom Peters y Robert Waterman:



Esencialmente, el discurso se articula como una gran oposición de dos estilos de dirección: un estilo burocrático, asociado al pasado y a la Norteamérica de las grandes corporaciones, y un modelo de las empresas excelentes, basado en el compromiso, que coincide con elementos de las técnicas empresariales japonesas pero que es propiamente norteamericano. A lo largo del texto, estas ideas fundamentales son acompañadas de numerosas narraciones que más o menos siguen el clásico esquema del directivo-héroe, aunque con diferencias significativas. Los casos se tratan, a diferencia de otras obras

como la de Pascale y Athos (1981), de forma muy superficial: son más bien comentarios puntuales. Además, normalmente se hace referencia a empresas cuya cultura de excelencia prácticamente desde sus comienzos. Así, se puede inferir que en su mayor parte adoptan la acción siguiente:

Gráfico: Estructura narración empresarial:



Al igual que en anteriores análisis, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Es destacable en el texto de Peters y Waterman la muy notable aparición de numerosos dobles vínculos de sentido, fundamentalmente en relación a la libertad del empleado para marcarse sus objetivos y la necesidad de cumplir con los de la empresa, el de seguir sus propios intereses y seguir los de la empresa, etc.

Si se recuperan de nuevo los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar las funciones, los personajes y el nivel de la narración. Las funciones aparecen claramente definidas: en esta clase de textos son

esenciales para dar sentido al mismo. De nuevo aparece la dirección como la depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992: 1). La función principal de la dirección es la de buscar una estrategia que permita alcanzar la excelencia.

El directivo-héroe se enfrenta a una situación de partida difícil que debe superar a través de trabajos: son las condiciones estructurales de un relato épico. Una de las características principales de los directivos que aparecen en los relatos es la creatividad, la intuición, la capacidad: su sentido de liderazgo. El directivo crea significados: es el artista, el que busca caminos nuevos: modela los valores, da ejemplo. Sus funciones aparecen detalladas notablemente, si bien en todas ellas se observa una cierta falta de concreción. Así, existe cierta ambigüedad en los patrones de conducta. Genera credibilidad y entusiasmo; educa a los miembros de la organización en una cultura compartida, promueve valores y los protege. Es un líder moral, carismático, que recompensa el trabajo bien hecho, que motiva y gana adhesiones. Su trayectoria se ve marcada por el éxito, pero no sólo económico, sino también en conseguir el compromiso de sus trabajadores.

Por supuesto, también se alude a los directivos de las empresas no excelentes, con el fin de valorar sus equivocaciones y defectos de gestión: carecen de la perspectiva adecuada; no se identifican personalmente con lo que sus compañías hacen; no tienen interés en la gente que trabaja con ellos, no se orientan a las personas; se encuentran aislados en sus despachos, perdidos en la burocracia y el papeleo sin tomar contacto directo (experimentar) con la realidad del negocio.

Las funciones de los trabajadores varían atendiendo al tipo de empresa en que se encuentren. En las empresas excelentes, su comportamiento es simplemente entusiasta, su contribución llega a lo extraordinario: aman al cliente y al producto. No es así en las empresas no excelentes. Como se puede observar en las narraciones, estos trabajadores son capaces de los máximos esfuerzos a favor de la empresa siempre que sean motivados convenientemente por la cultura de la empresa.

Después está el nivel de los personajes. Los autores juegan un papel importante, su estilo les hace presentes continuamente a través de pequeños guiños al lector: usos de acrónimos, utilización de expresiones coloquiales, presentación entusiasta (parece por

momentos más una venta de ideas que una exposición teórica). Además, son las fuentes por las que se conocen los casos expuestos: están investigando las empresas sobresalientes y sorprendiéndose ante sus hallazgos.

Los personajes son normalmente directivos de grandes empresas, habitualmente de empresas excelentes; su contribución a la historia es pequeña, simplemente a efectos de ejemplo. Se citan numerosos nombres, si bien son pocos los que realizan alguna acción más allá de expresar una opinión concreta: Patrick Haggerty, de Texas Instruments; Rene McPherson, de Dana; Rawleigh Warner, Jr., de Mobil; Thomas Watson Sr. y Frank Cary, de IBM. Todos ellos realizan alguna acción que demuestra la superioridad de las empresas excelentes sobre los modelos racionales. Roy Ash, por el contrario, representa un ejemplo de fracaso, tanto en Litton como en AM International: se trata del ejemplo de directivo del modelo racional, que por supuesto es el que comete errores.

Otros personajes relevantes son los empleados: distribuidores de productos de consumo que entregan todos los pedidos; un trabajador de Honda que coloca los parabrisas de los coches; los obreros motivados y los ingenieros de HP. Su contribución es escasa, pero son también modelos ejemplarizantes, sus conductas de compromiso se resaltan y tienen. Otros personajes importantes en la trama son investigadores que realizan experimentos: el profesor LaPiere, los investigadores sobre conducta Stanley Milgram y Philip Zimbardo, y el economista Herbert Simon. Se citan también a los clientes, a investigadores, y alumnos de administración de empresas, si bien apenas desempeñan acciones importantes en la trama.

En el nivel de la narración, Barthes distingue la figura del narrador, los *topoi* o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). Los narradores cumplen en el texto un papel esencial, al figurar su punto de vista como la referencia válida en el relato: expone la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifica la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado.

Los *topoi* son, tanto para Barthes (1990) como para Van Dijk (2003), lugares comunes en el texto: un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que aparecen en

el discurso. La mayor parte de ellos, como en textos anteriores, son propios de una visión de la gestión desde la perspectiva del directivo. En el caso de Peters y Waterman, las referencias a estos lugares comunes son continuas. Se pueden señalar los siguientes: el trabajador modelo que cumple con su obligación; retórica como la orientación a las personas y la cultura de empresa, y el no preocuparse por las personas; los significados y valores dentro de las empresas. Otros ejemplos son los del directivo aislado en su despacho que no se implica y fracasa; el directivo carismático que deja una cultura de empresa; los jóvenes ejecutivos de los MBA que no se adaptan a la flexibilidad de las empresas; las reducciones radicales de formularios y niveles de burócratas; la exaltación de la acción, el ponerse manos a la obra.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

Modelo Racional vs. Modelo Empresas Excelentes.

10.3.2. Análisis semántico y pragmático.

A lo largo del análisis, se ha realizado una reescritura continua del relato de Peters y Waterman. No obstante, algunos aspectos no se han tratado en profundidad. En el análisis semántico, el principal objetivo del análisis era la identificación de las Mitologías presentes en el texto. En el texto son muy numerosas: a lo largo del análisis se han podido identificar claramente las siguientes:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de lo Conservador.*
- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología del trabajador comprometido.*
- *Mitología del directivo en primera línea.*
- *Mitología de estilos de dirección.*
- *Mitología de la psicología mecanicista.*
- *Mitología de los significados en la organización.*
- *Mitología de la Libertad del Trabajador.*

La más destacable es la Mitología de lo Conservador. Lo conservador deja de estar asociado a la derecha o lo tradicional, para estar asociado a la izquierda, a lo moderno cuando realmente la sociedad se ha deslizado a la postmodernidad. Lo conservador es plantear una reivindicación colectiva, es la demanda de seguridad, es la burocracia. Se asocia a la inacción, a la falta de entusiasmo, a la aversión al riesgo. Por el contrario, lo socialmente valorado es tener éxito, y para ello es imprescindible asumir riesgos, ser activo, exigir libertad de actuación frente a demandas de seguridad (que además proceden de los perdedores).

Otra Mitología importante es la de la Cooperación. Los trabajadores y los directivos están integrados en la organización y comprometidos con ella. El sistema descansa sobre la confianza entre las dos partes, que puede ser estimulada a través de la cultura, los valores y el liderazgo transformador. El Mito del trabajador comprometido está directamente relacionado con éste: el trabajador se implica con los fines de la empresa y mejora su rendimiento porque sabe que sus logros serán visibles y reconocidos. La idea es que el trabajador está dispuesto a comprometerse a priori con los objetivos de la organización, siempre y cuando la dirección sea capaz de estimularle. Los trabajadores ven las cosas como la dirección en ciertos aspectos y confían en ella si ésta les ofrece confianza y una cultura en la que puedan sentirse integrados. Igualmente, empieza a configurarse la Mitología del directivo que se implica en el terreno, que huye de la

burocracia, que deja su despacho para abandonar el terreno. Toma decisiones, tiene visión y es un revolucionario que elimina niveles jerárquicos y destruye el papeleo.

Muy relacionada con esta última Mitología está la de los estilos de dirección. Existen dos formas de dirigir y gestionar: las que siguen el modelo racional, y las que se aplican en las empresas excelentes. La primera, basada en el cálculo, la falta de riesgo y la planificación, conduce a la parálisis, la burocratización y el fracaso. La segunda, por el contrario, se basa en la motivación, la cultura compartida y la acción, y conduce al compromiso y al éxito.

La mitología de la Psicología Mecanicista es aquella en la que se presentan los cambios sobre la psicología de los trabajadores como vitales para obtener mejoras de productividad importantes de forma automática, como causa-efecto. En el caso de esta obra, su papel es esencial, pues en el fondo todo descansa en la motivación de los trabajadores y en un supuesto clave: la maleabilidad de la naturaleza humana (Huczynski, 1993: 71).

Otra Mitología es la de la Creación de Significados, de la organización y sus símbolos. Sin duda responde a una forma posmoderna de organización en la que las imágenes están presentes por encima de la racionalidad formal.

Finalmente, destaca la Mitología de la Libertad del Trabajador, en la que éste en realidad es libre de tomar sus propias decisiones, el que asume todas las responsabilidades. La única cuestión es que sus intereses coinciden plenamente con los de la organización para la que trabaja.

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores y, por supuesto, a las teorías de gestión que representan. Evidentemente, las connotaciones de unas y otras son completamente diferentes, siendo positivas las de las empresas excelentes y negativas las del modelo racional:

Connotaciones estilo racional	Connotaciones empresas excelentes
Hard-headed rationality	Excellence
Mechanical	Organic
Hard	Soft
Losing	Winning
Negative reinforcement	Positive reinforcement (commitment)
Guidance by the rule book	Tapestries of myths (shared culture)
Constraint and control	Soaring meaning and a chance to sally forth
Political leadership	Moral leadership
Cost reduction	Revenue enhancement
Punish even tiny failures	Gives transcendence that unites us all
Kill the spirit of the champion	Empowers champions
Hard numerical targets	Celebration (hoopla)
Obsession with cost	Obsession with quality and value
Old products	New products (love of product)
Inspector-generated quality control	Self-generated quality control
Productivity through investment	Productivity through revitalization of the work force

Respecto a los verbos, es preciso señalar que existe una asociación con los modelos descritos. De este modo, los verbos relacionados con el modelo racional se caracterizan por tener una relación con lo analítico, con las órdenes, con las revisiones. En el modelo de procesos informales (el excelente) los verbos tienen relación con la interacción, la adaptación, el arriesgarse:

Modelo racional	Procesos informales
Analyze	Interact
Plan	Try
Tell	Fail
Specify	Learn
Check up	Adapt

En este nivel semántico, otro elemento fundamental es analizar las cualidades que se atribuyen a los líderes, a los que, como se puede observar, se adjudican valores relacionados con lo espiritual, lo religioso:

Líder
Value shaper
The exemplar
The maker of meanings
The true artist
The true pathfinder

Se puede observar que se trata de un texto cuajado de elementos retóricos y simbólicos continuos, en el que el liderazgo se asocia a la evangelización (Huczynski, 1993; también en Jackson, 2003). Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En los dos capítulos de *In search of excellence* se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Confianza	Desigualdad
Significados	Adoctrinamiento
Cultura	Manipulación ideológica
Campeones	Sindicatos

Otros elementos a destacar dentro del análisis semántico son ciertas figuras literarias utilizadas. Un ejemplo son las repeticiones continuas que generan un efecto persuasivo: es el caso del *It doesn't tell you* del primer párrafo. Se utilizan algunas figuras retóricas como *paralysis by analysis*. También son destacables expresiones coloquiales como *average Joe* (con la que se define al hombre medio) u otras hiperbólicas como *overkill*. Otras expresiones muy llamativas son *kill the spirit of the champion*, o *with their rationalist hats on*.

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de Peters y Waterman contiene interesantes elementos de intertextualidad, que se pueden agrupar por fuentes:

- Por una parte, autores procedentes de la enseñanza de administración y dirección de empresas, además de algunos de los grandes teóricos del *management* y la psicología industrial: Kenichi Ohmae, Peter Drucker, Frederick Herzberg, Chris Argyris, Theodore Levitt, Warren Bennis, Richard Pascale y Anthony Athos, Henry Mintzberg, Robert Hayes y William Abernathy, James McGregor Burns, Abraham Zaleznik, y James Brian Quinn. También se citan investigadores como John Child, H. Edward Wrapp (profesor de política empresarial en Chicago), Robert Pirsig, John Steinbruner (de Harvard), Harold Leavitt (de Stanford), y Edward Deci (de Rochester).

- Entre los economistas, se cita a George Gilder, Lester Thurow, Philip Selznick y Herbert Simon. También hay algunas referencias procedentes de la filosofía, la psicología, las matemáticas, la sociología e incluso la medicina, como Thomas S. Kuhn, Robert Merton, B. F. Skinner, Amos Twersky y Daniel Kahneman, Gregory Bateson, Leon Festinger, David McClelland, Sir Peter Medawar (Nobel en Inmunología), James Watson (descubridor del ADN), Jerome Bruner (de Harvard), Roger Penrose (matemático), Bruno Bettelheim, incluso Nietzsche. Finalmente, aparecen incluso referencias literarias como Arthur Koestler, John Steinbeck o Aldous Huxley.
- Por otro lado, están los directivos de las compañías, preferentemente presidentes de grandes compañías y altos directivos y ejecutivos. Rene McPherson, de Dana; Patrick Haggerty, de Texas Instruments; John Mitchell, de Motorola; Akio Morita, de Sony; Kimsey Mann, de Blue Bell; Fletcher Byrom, de Koppers; David Ogilvy, de Ogilvy and Mather; Lewis Lapham de Harper; Rawleigh Warner, Jr., de Mobil; Thomas Watson Sr. y Frank Cary, de IBM; David Packard de HP; Ray Kroc de McDonald's; Walter Hoving, de Tiffany's; Richard R. Deupree de P&G; Michael Thomas; Howard Head; también se citan directivos sin nombre propio, tanto norteamericanos como japoneses.
- También se cita a Steve Lohr (que a su vez cita a Servan-Schreiber), un analista de defensa llamado Spinney, algún político (Dean Acheson, secretario de Estado; Henry Kissinger; Lyndon Johnson), Norman Triplett, Oscar Schisgall, John Gardner, Murray Gell-Mann, Ernest Becker.
- Finalmente, se citan artículos de *Fortune* y *Business Week*, sin especificar firmantes, títulos ni fechas.

Las anécdotas, narradas por Peters y Waterman, también dan paso a los participantes y son otra fuente de intertextualidad, al dar voz a los personajes.

Respecto al contexto histórico y socioeconómico, es evidentemente fundamental y asoma de forma continua al texto, si bien las referencias a la situación política y económica tampoco son demasiado precisas. En 1982 Estados Unidos se encuentra reaccionando ante la crisis económica y social de los años setenta. La razón de la crisis

económica no sólo obedecía al aumento de los precios de los productos energéticos, sino a un conjunto múltiple de causas entre las que se incluye la creciente competitividad de los productos fabricados en Japón. El sistema de producción en serie se tambalea ante la nueva producción flexible japonesa, a lo que acompaña una importante crisis de valores en Estados Unidos fruto de los movimientos por los derechos civiles y la retirada de Vietnam. Además, están los problemas presupuestarios e inflacionistas de la economía norteamericana (Stockman, 1986: 61). El reflujó neoconservador que se produce a finales de los años setenta termina por llevar a la presidencia en 1980 a Ronald Reagan y su gabinete, con un proyecto de recuperar el vigor económico en Estados Unidos a través de la economía de la oferta (Stockman, 1986) y la reducción y desmantelamiento del Estado del Bienestar (ver Milliband, 1992). Una política neoliberal y un apoyo a los valores morales de la empresa (la visión de Reagan incluye “moneda fuerte, prosperidad capitalista, movilidad social, espíritu dinámico de empresa, incentivos individuales” (Stockman, 1986: 73-74)) tienen como resultado la explosión del interés por la literatura del *management*, de los que *In search of excellence* (1982) es uno de los ejemplos de mayor éxito. Este libro, de carácter muy optimista, supone una reacción frente a las empresas japonesas.

CAPÍTULO XI: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *LIBERATION MANAGEMENT*, DE TOM PETERS.

11.1. TOM PETERS: *LIBERATION MANAGEMENT: NECESSARY DISORGANIZATION FOR THE NANOSECOND NINETIES*. 1992.

11.1.1. Introducción.

Tom Peters es quizá el gurú más famoso del mundo (junto a Peter Drucker). Tras el fenómeno de ventas de *En busca de la excelencia*, escrita con Waterman en 1982, Peters se ha convertido en uno de los autores más populares, escribiendo varias obras de gran interés (especialmente *Del caos a la excelencia* (1991)). Poco a poco, Peters va abandonando el concepto de excelencia para aproximarse a una nueva concepción del *management*, un *management* “liberador” que es el que da título a la obra seleccionada, *Liberation management*, publicada en 1992²⁵⁴.

Esta concepción del *management* sólo tiene sentido en un entorno de incertidumbre. Para Peters, este entorno de incertidumbre ofrece enormes riesgos (desaparecen las tradiciones, los asideros, la seguridad) pero sobre todo grandes oportunidades que se deben aprovechar. A lo largo de la obra se expone este nuevo mundo de la competencia destructiva, de la filosofía del caos y del cambio continuo. Obra esencial del paradigma de redes, a lo largo de sus mil páginas Peters describe cómo adaptarse a esta situación, a estos “tiempos extraños”.

Se ha seleccionado este libro de Peters, y no sólo por las ideas que aporta acerca de la organización y del mundo; otros elementos de gran valor son sus conceptualizaciones

²⁵⁴ A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de Tom Peters titulada *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties*. Se manejará la edición publicada por Alfred A. Knopf, New York, 1992. Existe edición en castellano (titulada *Reinventando la excelencia: el management liberador*) publicada por Ediciones B, Barcelona, 1993.

de alto valor simbólico; su estilo de escritura y organización del texto, muy dinámico y novedoso; la gran cantidad de temáticas que trata; y sobre todo lo que representa, una liberación en la función del ejecutivo que poco tiene que ver con los modelos vigentes tres décadas antes.

11.1.2. La organización del libro.

Tras una página con agradecimientos y un prefacio, el libro se organiza en seis partes con numerosos capítulos y un epílogo:

I- NECESSARY DISORGANIZATION: THE NEW EXEMPLARS (LA DESORGANIZACIÓN NECESARIA: LOS NUEVOS ARQUETIPOS).

1. Toward fashion, fickle, ephemeral (Hacia la moda, lo inestable y lo efímero).
2. EDS, the world's largest project organization in the in the world's zaniest industry: 72,000 smart people in bands of 10 equals \$7.1 billion of revenue (EDS, la organización de proyectos más grande del mundo en la industria más loca del mundo: 72.000 personas inteligentes en bandas de a 10 igual a 7.100 millones de dólares de ingresos).
3. Cable news network: Information as fashion, corporation as carnival (Cable News Network: la información como moda, la empresa como parque de atracciones).
4. ABB Asea Brown Boveri: Giant industrial company, small businesses, lean staff, big leverage through Knowledge Dissemination (ABB Asea Brown Boveri: empresa industrial gigante, pequeños negocios, escaso personal, gran efecto multiplicador a través de la difusión del conocimiento).

II. LEARNING TO HUSTLE (APRENDER A DARSE PRISA).

Prologue: The quick and the dead (Prólogo: los rápidos y los muertos).

5. Titeflex: Unplug the computer, unleash the teamsters, and "Just do it" (Titeflex: desconecte el ordenador, dé rienda suelta a los jefes de equipo y simplemente hágalo).
6. Ingersoll-Rand: Barbecues, drag tests, medieval warriors; and slowing down to speed things up (Ingersoll-Rand: barbacoas, pruebas de arrastre, guerreros medievales y disminución de la velocidad para acelerar las cosas).
7. The Union Pacific Railroad: Decimate the middle ranks, liberate the conductors, and launch a counterattack against the truckers (El Union Pacific Railroad: diezmar los mandos intermedios, liberar a los interventores y lanzar un contraataque contra los camioneros).

III. INFORMATION TECHNOLOGY: MORE, AND LESS, THAN PROMISED (TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN: MÁS, Y MENOS, DE LO PROMETIDO).

8. Computer nerds, as far as the eye can see (Locos de los ordenadores por doquier).
9. Information technology and organizing (La tecnología de la información y la organización).

IV. BEYOND HIERARCHY (MÁS ALLÁ DE LA JERARQUÍA).

10. Unglued organizations (Las organizaciones despegadas).
11. Project and professional services firms I: Cases in pursuit of a common denominator (Empresas de proyectos y servicios profesionales I: casos en la búsqueda de un común denominador).
12. Project and professional services firms II: The fleeting "organization" (Empresas de proyectos y servicios profesionales II: la "organización" transitoria).
13. Project and professional services firms III: Transformation (Empresas de proyectos y servicios profesionales III: transformación).
14. Project and professional services firms IV: On the way to projects for all (Empresas de proyectos y servicios profesionales IV: proyectos para todo).

15. Basic organizational building blocks I: Every person a businessperson (Los cimientos de la organización I: toda persona es una persona de negocios).
16. Basic organizational building blocks II: Self-contained work teams (Los cimientos de la organización II: equipos de trabajo autosuficientes).
17. The missing "X-Factor": trust (El perdido "factor X": la confianza).
18. Basic organizational building blocks III: Market-scale units (Buckyborgs) (Los cimientos de la organización III: las unidades a escala de mercado ("Buckyborgs")).
19. More market scale: Independent, global, mighty and SMALL (Más escala de mercado: independiente, internacional, poderosa y PEQUEÑA).
20. Networks I: Farewell vertical integration, welcome networks (Redes I: adiós a la integración vertical, bienvenidas las redes).
21. Networks II: The world of the Supersubs (Redes II: el mundo de los super subcontratistas).
22. Networks and markets I: A first look at "Marketizing" the firm (Redes y mercados I: un primer vistazo a "marketizar" la empresa).
23. Networks and markets II: The pursuit of power (Redes y mercados II: la búsqueda de poder).
24. Networks III: Life in networked organizations (Redes III: la vida de las organizaciones en red).
25. The quest for metaphors IV: The imagery of dynamics and connectedness (La búsqueda de metáforas IV: las imágenes mentales de la dinámica y la conexión).
26. Knowledge management structures I: Taking knowledge management seriously (Estructuras de gestión de conocimiento I: la gestión de conocimiento, un tema de importancia).
27. Knowledge management structures II: Getting physical (Estructuras de gestión de conocimiento II: el ámbito físico).
28. Knowledge management structures III: Knowledge bases, expert systems, computer-augmented collaboration, and the potential of information technology (Estructuras de gestión de conocimiento III: bases del conocimiento, sistemas de expertos, colaboración incrementada por el uso de ordenadores, potencialidad de la tecnología de la información).

29. Knowledge management structures IV: Developing and tapping expert power in the hierarchy-less organization (Estructuras de gestión de conocimiento IV: el desarrollo y aprovechamiento del poder experto en la organización sin jerarquía).
30. The trauma of buying into “horizontal”, “whole”, and “learning to learn” (El trauma de aceptar la “horizontalidad” y la “totalidad” y de “aprender a aprender”).
31. Trust, respect, and the mindful organization (Confianza, respeto, y la organización atenta).
32. Beyond hierarchy (Más allá de la jerarquía).

V. MARKETS AND INNOVATION: THE CASE FOR DISORGANIZATION (LOS MERCADOS Y LA INNOVACIÓN: LOS ARGUMENTOS EN FAVOR DE LA DESORGANIZACIÓN).

Prologue: Deconstructing the corporation (Prólogo: el desmembramiento de la empresa).

33. The exaltation of mess, or learning to love chance (La exaltación del desorden, o cómo aprender a amar la oportunidad).
34. Violent market-injection strategies (Una inyección violenta de mercado).
35. The market's will be done: The mighty German Mittelstand (“Se hará”, dice el mercado: las poderosas Mittelstand alemanas).
36. “Marketizing's” imperatives I: rethinking scale (Los imperativos de la “marketización” I: reconsiderando escalas).
37. Marketizing's imperatives II: Try it! Break it! Touch it! (Los imperativos de la “marketización” II: ¡Inténtelo! ¡Rómpalo! ¡Tóquelo!).
38. Marketizing's imperatives III: Renegades and traitors, passion, arrogance (Los imperativos de la “marketización” III: renegados y traidores, pasión y arrogancia).
39. Marketizing's imperatives IV: Loosening up (Las exigencias de la “marketización” IV: aflojando las riendas).

40. Own up to the great paradox: Success is the product of deep grooves / Deep grooves destroy adaptivity (Reconozca que existe la gran paradoja: el éxito es resultado de los hábitos arraigados. Los hábitos arraigados destruyen la adaptabilidad).

VI. FASHION! (¡MODA!).

Prologue: Terminally tasteless or *Sur/Petition*? (Prólogo: ¿decididamente insípida sobrecompetencia o *más allá de la competencia*?).

41. The transformation of positively everything (Positivamente, transformarlo todo).
 42. Fashion, diversity, the globe (La moda, la diversidad, el mundo).
 43. Glow! Tingle! Wow! (Yuck!) (¡Brillo! ¡Estímulo! ¡Gran éxito! (¡Listo!)).
 44. Follow the yellow brick road (to better instruction manuals) (Siga la senda de ladrillos amarillos (para mejorar el manual de instrucciones)).
 45. Building “Wow factories” (Construir “fábricas de cautivar”).
 46. A special case of Wow: an encompassing view of design (Un caso especial dentro de lo sorprendente: una visión global del diseño).
 47. “Customerizing”: Produced by, directed by... and starring – our customers (“Clientización”: producida, dirigida e interpretada por nuestros clientes).

AFTERWORD: LIBERATION MANAGEMENT (Conclusión: el *management* liberador).

11.1.3. Capítulo seleccionado: Capítulos 30, 31 y 32.

La obra de Peters es muy ambiciosa y trata numerosos aspectos de la organización a lo largo de sus mil páginas. Se han seleccionado capítulos relacionados con la nueva organización, esa nueva organización despegada que Peters propugna como resultado de la desestructuración.

Los capítulos seleccionados para realizar el análisis del discurso son los capítulos 30 (The trauma of buying into “horizontal”, “whole”, and “learning to learn”), 31 (Trust, respect, and the mindful organization) y 32 (Beyond hierarchy).

11.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE TOM PETERS.

Se han seleccionado tres capítulos de la obra de Peters. En ambos casos, los textos se encuentran divididos en fragmentos temáticos subtítulos. La intertextualidad es continua, dado que no sólo los ejemplos son continuos, sino que el autor recurre a numerosas citas de autoridad para reforzar sus posiciones teóricas. Los tres capítulos se inician con citas de otros autores de lo más diverso.

Cáp. 30: The trauma of buying into "horizontal", "whole", and "learning to learn".

Tom Peters busca siempre captar la atención del lector: así, el título del capítulo es ya de por sí muy significativo. Se está definiendo la transformación de la organización como nada menos que un trauma. Dicho cambio se realiza hacia lo horizontal, la totalidad, y el aprender a aprender. La primera cita con la que se abre el capítulo es la siguiente:

The project at the end of the millenium is to go against fragmentation... I sense that this is true in all fields.

ILYA PRIGOGINE

Nobel prize-winner in chemistry

New Perspectives Quaterly

Spring 1992

(Peters, 1992: 448).

Se encuentra ya desde el primer momento una referencia a la fragmentación. La cita es un tanto confusa. Peters entiende la fragmentación como división de tareas (se entiende como una referencia al taylorismo, al fordismo (ver Taylor, 1953, 1970; Fayol, 1950)): con la cita de Prigonine, lo que pretende comunicar al lector es que se debe abandonar

esa tendencia a la especialización, a la descomposición hacia algo más pequeño, para ir hacia la totalidad²⁵⁵. Las primeras líneas de Tom Peters son las siguientes:

Learning to learn as a matter of (corporate) course, taking the broader view (the essence of learning for the work team or buckyborg) is an enormous issue. It requires a new sociology (Peters, 1992: 448).

El autor señala que se requiere una nueva sociología para afrontar estos nuevos cambios dentro de la organización. Se habla de términos asociados a una jerga muy particular: *learning to learn*, *buckyborg* (trabajo en equipo), etc. En un principio, el texto es de difícil interpretación: se señala que aprender a aprender (*learn to learn*) es un asunto muy complejo, pero el lector no conoce en principio qué está tratando de explicar el autor. Sin embargo, inmediatamente Peters introduce un título significativo: *Hacia la horizontalidad*. Se da paso entonces a un ejecutivo de Motorola que expresa la necesidad de una organización en la que no existan barreras funcionales, dado que el trabajo se hace en común y no cada uno su parte. El autor expresa entonces lo siguiente:

I get a real buzz when I hear Motorolans using words like "soft" and "fuzzy". Motorola is a hard-nosed, engineering-driven firm. But it was among the first of the elderly giants to recognize that such functional barriers must be destroyed. And getting comfortable with words like "soft" and "fuzzy" is imperative to that process. (More imagery). That's one good reason why organization charts are so damned misleading today. Just try and capture the essence of M² on a 8^{1/2}-by-11-inch piece of paper! (Peters, 1992: 448-449).

Como se puede leer, la compañía Motorola es una de las compañías que, pese a ser de ingeniería (tecnología), ha comprendido la necesidad de destruir los departamentos funcionales, que actúan como barreras dentro de la organización. Es necesario

²⁵⁵ La fragmentación del trabajo es una de las bases fundamentales del régimen taylorista de producción: se descompone el trabajo en tareas pequeñas y sencillas, muy especializadas. El trabajo se realiza de forma simple pero al mismo tiempo monótona (ver Coriat, 1982; Braverman, 1974). La solución planteada por algunos autores ante la progresiva pérdida de rentabilidad del modelo es la de recomponer el trabajo en tareas más complejas. Primero el sistema ideado por Ohno (el famoso *kanban*) instaura el trabajo en equipo y enriquece las tareas (Ohno, 1993); posteriormente, los autores norteamericanos adaptan el paradigma japonés con las especificidades norteamericanas: un ejemplo es este texto de Peters, pero sobre todo el de Hammer y Champy (1993).

familiarizarse con palabras como *soft* y *fuzzy* y prescindir del organigrama. Frente a la estructura departamental burocrática, elemento esencial de la empresa moderna según Chandler (1988), Peters propone un modelo radicalmente diferente en el que la organización no se fragmenta, sino que es un todo. Los organigramas son engañosos, no recogen la esencia de una organización como M². De hecho, a continuación propondrá una reforma en los mismos, similar a la de Hammer y Champy (1993).

El autor utiliza un estilo directo, casi juvenil, caracterizado por expresiones informales. Así, se pueden leer términos como:

Términos informales / estilo directo
I get a real buzz
Motorolans
Hard-nosed
Just try and capture

El estilo es de nuevo prescriptivo, con la presencia de verbos como *must* y adjetivos como *imperative* (Chiappello y Fairclough, 2002). Está además la cuestión de la imagería, de las imágenes, necesarias para comunicar a los miembros de la organización la esencia de la misma (Huczynski, 1993; Jackson, 2003). Tras estos argumentos, Peters remite a un trabajador de Scandinavian Air System y al ejemplo de un hotel para explicar que el cliente percibe la organización de forma horizontal, frente a la organización vertical de los organigramas. De este modo concluye:

It's difficult to exaggerate the importance of this idea. Or its special relevance in a fashionized, high-speed world. Customer perceptions are "horizontal". Fast product development is "horizontal". Partnering and networking are "horizontal" (the spiderweb versus pyramid imagery). Learning is "horizontal". Not substantially "horizontal". Not "significantly" horizontal. All-the-way horizontal!

"Horizontal" versus "vertical" is a highly abstract formulation, I admit. But no idea –not one- in this book is more important. Flip that axis. ABB is starting to, via its T50

process. The Union Pacific is on its way. David Kelley Design and Imagination and McKinsey and M² and EDS and CNN were born that way.

One, Two, Three, all together, *flip that axis* (Peters, 1992: 449).

La referencia final apunta directamente al lector: un, dos, tres, todos juntos, tracemos ese eje. El tono es imperativo y llama a la acción. Es destacable, no obstante, la tendencia del autor a lo exagerado, a pedir al directivo llevar las cosas hasta las últimas consecuencias (el estilo de Peters ha sido comentado detalladamente por Micklethwait y Woolridge, 1998: 119-137): todo horizontal, desaparecer departamentos, todo en función del cliente. Se trata de un discurso con tono revolucionario (Thift, 2002), cuyo vocabulario además incluye términos que caracterizan una cierta forma de ver la gestión:

Vocabulario empresarial

Customer perceptions

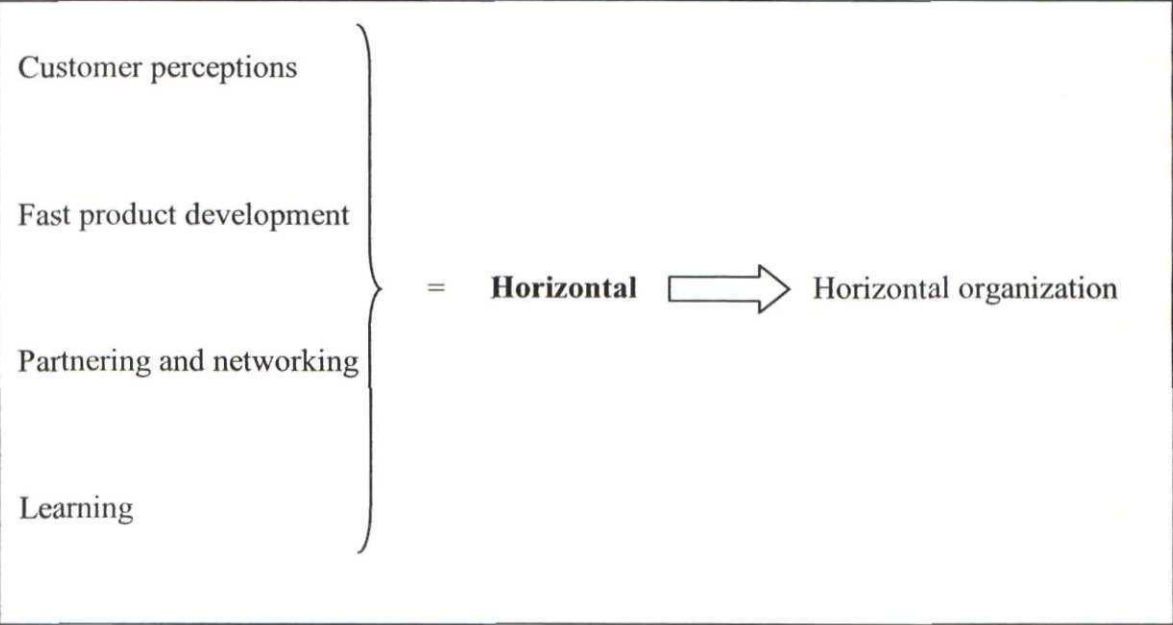
Fast product development

Partnering and networking

Learning

Para el autor, esta idea es clave. En un mundo caracterizado por la sucesión de modas y la alta velocidad, es imprescindible estar muy cerca del cliente (parte del discurso del *cliente rey*, como Kanter, 2000). Las percepciones del consumidor son horizontales, así que la empresa debe organizarse de forma horizontal, eliminando unos departamentos incomunicados. El argumento se desarrolla así:

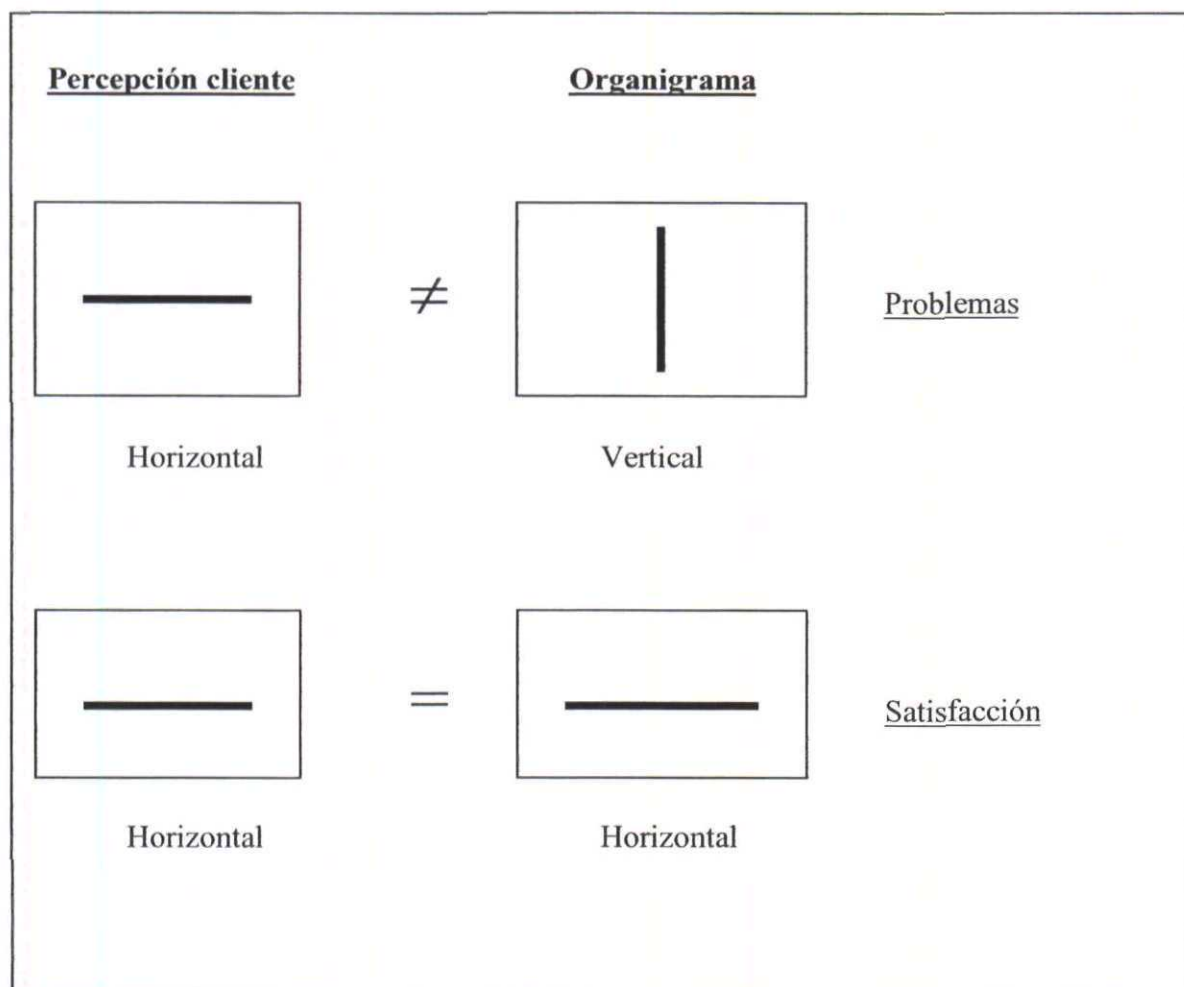
Gráfico: Idea de horizontalidad:



Existen así varias oposiciones estructurales de gran interés:

- *Organización horizontal vs. Organización vertical.* Este eje es el fundamental en el texto, incluso el propio Peters considera que esta formulación es la idea más importante que trata de transmitir en su obra.
- *Percepción del cliente vs. Organigrama funcional.* La legitimidad del esquema, por tanto, descansa sobre la percepción del cliente, que es la que orienta la transformación a lo horizontal (que no debe ser menos que total).
- *La tela de araña vs. La pirámide.* Como se puede observar, en la imaginiería aparece la red tejida por la araña como expresión de una realidad organizacional: la red como metáfora, tal como señala Castells (1997).

De este modo, la recomendación se establece de la siguiente forma:

Gráfico: Estructura empresarial:

Tras emplazar a los directivos a crear estructuras horizontales (para lo que se ha apoyado en ejemplos de empresas de éxito que así lo han hecho, como ABB, The Union Pacific, David Kelley Design and Imagination, McKinsey, M², EDS o CNN), el autor comienza a definir una “sociología” de lo horizontal. Frente a la tradicional pirámide organizacional, Peters trata de convencer al lector de la necesidad de aceptar la necesidad de sustituir los ascensos verticales por los horizontales, en una organización no-jerárquica²⁵⁶, horizontal²⁵⁷, impulsada por proyectos:

²⁵⁶ Se trata de la adhocracia de Mintzberg (1995), adaptada para el trabajo en un entorno de red.

²⁵⁷ Se debe recordar aquí que Burawoy definía esta organización como la menos conflictiva con la dirección, dado que favorece la competencia con los trabajadores (Burawoy, 1979: 93-94).

Honestly, now that's the real "career progression", isn't it? Office in a bullpen. Then four-feet partition. Ceiling-to-floor partition. Secretary's desk outside. Secretary gets an attached office, too. Now add an anteroom. Then on to the executive corridor, with a "general pre-anteroom", followed by your own anteroom. Now add security guards. Joy of joys, the real world never intrudes anymore! (Peters, 1992: 450).

En este último párrafo, Peters describe la organización jerárquica tradicional, guiándose por una serie de lugares comunes:

Organización jerárquica

Office in a bullpen

Four-feet partition

Ceiling-to-floor partition

Secretary's desk outside

"General pre-anteroom" followed own anteroom

Security guards

En general, se trata de una visión sarcástica del directivo de la gran corporación, al que se acusa de permanecer ajeno a la realidad de la empresa: encerrado en su despacho, se olvida del mundo (similar al modelo racional descrito por Peters y Waterman, 1982). De nuevo surge la Mitología del directivo que se implica en el terreno como contrapunto al burócrata corporativo (el corporócrata de Rosabeth Moss Kanter, 1990). Sin embargo, la experiencia le dice al autor que, pese a ridiculizar la inacción del burócrata, en realidad todos están deseando trabajar en una gran corporación (pese a que, en opinión de Peters, en Estados Unidos el espíritu emprendedor esté más asentado que en Europa). La propuesta de Peters es la de abandonar esa idea del ascenso vertical a favor de un ascenso "horizontal":

The world's best poker players don't hanker for jobs in casino management anymore than Kasparov wants to be a chess bureaucrat. The average world-class pianist doesn't aspire to be musical director of a symphony company. And the average writer doesn't

aspire to be a publisher, either. In fact, in most works of life –outside big, industrial-revolution organizations- it is “normal” to want to “do something better/more interesting”, not to “move up” (Peters, 1992: 451).

Para explicar su argumento, se exponen varios ejemplos: el escritor no desea ser editor, o el pianista no aspira a ser director de orquesta (si bien es difícil ver la relación jerárquica entre las categorías expuestas). Se trata de una oposición estructural entre *Ir a más* vs. *Ir hacia arriba*, entre ascender o hacer un trabajo mejor y más interesante. Se justifica la eliminación de las jerarquías aduciendo que los trabajadores tienen otros deseos diferentes. De este modo, se parte de una premisa legitimadora de la horizontalización de la compañía: no es ya que el cliente percibe la compañía como horizontal, es que los trabajadores prefieren organizarse horizontalmente, que es lo natural en la mayoría de los trabajos (excepto en las grandes organizaciones). Peters continúa la argumentación simulando la interpelación del lector, y haciendo una pregunta retórica cuya respuesta es muy significativa:

Fine, you say. But how can I bring about a corporate social revolution in which horizontal movement is revered? A few gutsy champions in the organization who are willing to take on an exciting “horizontal” task, rather than make the next, “normal” move up the hierarchy, can send an important signal (Peters, 1992: 451).

La pregunta tiene una fuerte carga simbólica: se habla de una *corporate social revolution* que permita que se reverencie la horizontalización. La respuesta se centra en que algunos trabajadores (a los que de nuevo se alude como campeones, expresión ya utilizada por Peters y Waterman (1982)) de forma voluntaria no aceptan los ascensos, pidiendo por el contrario una forma distinta de organizar las tareas. Más allá de estos signos, de nuevo aparece una justificación: la necesidad imperativa, la mera supervivencia, obliga a adoptar esa organización horizontal, de lo contrario sólo queda fracasar.

“Horizontal promotion” is a necessity, not a nicety, in a world of fast-changing, fragmented markets. Companies by and large will grow in a “flat” rather than pyramidal direction –à la IDG, CCT, and Acordia (Peters, 1992: 452).

La organización horizontal es una necesidad imperativa en un mundo de rápidos cambios, de mercados fragmentados (Harvey, 1998: 167), tal como hacen organizaciones como Acordia, IDG o CCT. Es relevante indicar cómo se define el mundo (*fast-changing, fragmented*) dentro del paradigma de la postmodernidad (un descentramiento del mundo, una fragmentación como la que relatan Lash y Urry, 1994 y 1996), al mismo tiempo que se suministran ejemplos al lector con familiaridad, como si el lector conociese perfectamente que Acordia, IDG o CCT tienen una organización plana y obtienen grandes beneficios por ello (estilo habitual de los libros del *management*, algo ya detectado por Chiappello y Fairclough, 2002: 198).

Tras exhortar a las empresas a que adopten la organización horizontal, Peters pasa a tratar otra cuestión central en el capítulo, la necesidad de pensar en “la totalidad”. Es necesario tomar rápidamente decisiones pero no basta con tener una tecnología; se debe estar siempre pendiente del mercado, ser uno con el mercado:

In any event, the need to speed up all processes, work with more partners in more complex networks, and bridge any remaining functional barriers within the firm means that all employees, top boss to temporary broom-wielder, must learn to think in “wholes” (Peters, 1992: 452).

La argumentación sería la siguiente:

Necesidades (acelerar procesos, trabajar en redes, superar barreras) → Todos deben aprender a “pensar en la totalidad” (*think in “wholes”*).

De nuevo se observa un tono fuertemente prescriptivo con la utilización del esquema *the need ... means that all ... must* (Chiappello y Fairclough, 2002). De nuevo se encuentran términos que definen el paradigma de la empresa en red (Castells, 1997; Kanter, 2000; Rifkin, 2000; Fukuyama, 2000): *speed, processes, networks*. Este “pensar en la totalidad” es exactamente contrario a los procesos de fragmentación del trabajo

propios de los mejores tiempos del sistema fordista. Por tanto, surge una nueva oposición: *Totalidad vs. Fragmentación*.

De ahí, Peters pasa a interrogarse sobre cómo debería transmitirse el énfasis en la totalidad y en lo horizontal. Piensa en la escuela, una institución marcada por la fragmentación:

The place where an emphasis on “wholes” and “horizontal” might begin, our schools, is one of the worst examples of verticality and fragmentation (Peters, 1992: 453).

Los problemas de las escuelas se deben al énfasis en la verticalidad y la fragmentación, pese a que la escuela no es, evidentemente, una empresa. Para defender los argumentos, en el texto se recurre a otras situaciones de la vida cotidiana, dando a entender que se está hablando de algo denominado sentido común²⁵⁸.

En la escuela no se están enseñando cosas de sentido común, lamentablemente se encuentran los mismos defectos organizativos que en las empresas, tal y como señala Ted Sizer hablando del “Gran Instituto” (imagen similar a la de la Gran Corporación): jerarquías administrativas, burocracias, aspiraciones “verticales”, microgestión, fragmentación, escuelas monstruo que destruyen el sentido de comunidad, los exámenes, los estudiantes como “cabezas remachadas”. El sistema taylorista desmotiva a alumnos y profesores (de nuevo critica el modelo racional criticado por Peters y Waterman, 1982).

Pero frente a este sistema taylorista, Peters expone el caso del instituto Julia B. Thayer dirigido por Dennis Littky (ver en la página siguiente).

²⁵⁸ El concepto del sentido común sigue presente, como ya señaló Smircich (en Putnam y Pacanowsky, 1983).

Cuadro: Exposición caso Instituto Julia B. Thayer:

Exposición problema: Puesta en marcha de nuevas normas de Dennis Littky en el Instituto Julia B. Thayer.

Situación de partida: Alumnos con bajo nivel de autoestima y autodisciplina. Profesores desmotivados. Dennis Littky pone en marcha su filosofía.

Acción 1: Instala una filosofía del compromiso en la que los exámenes se sustituyen por proyectos.

Resultado: Chicos se comprometen y aprenden más.

Acción 2: Delegación de responsabilidad en los alumnos, encomendándoles el cuidado de los servicios.

Resultado: Los alumnos pintan el fin de semana el servicio y lo cuidan.

Acción 3: Cambio de las reglas: se reducen en consenso con los alumnos.

Resultado: Los alumnos respetan las reglas.

Acción 4: Cambio en los carteles del Instituto, que ya no recogen los castigos sino los éxitos.

Resultado: Se construye la estima dando confianza.

Acción 5: Libertad de forma de enseñar.

Resultado: Mejora la motivación de los profesores.

Conclusión: El Instituto mejora radicalmente en todos los aspectos.

Como se puede observar, Littky pone en marcha una filosofía basada en la delegación de responsabilidad, la horizontalidad, la confianza y el compromiso, lo que lleva a mejoras. En la organización empresarial, es posible conseguir lo mismo. El capítulo

finaliza con esta pregunta retórica, un guiño de complicidad al lector, en el que una empresa mal gestionada, GM, bien podría contar con alguien como Doc Littky en su dirección.

You don't suppose we could talk Littky into running GM, do you? (Peters, 1992: 458).

De este modo, está claro que Littky es un modelo de ejemplar de gestión de una organización susceptible de ser imitado (un *exemplum*).

Cáp. 31: Truth, respect, and the mindful organization.

El capítulo se centra en la confianza como aglutinadora de la organización. La cita con la que comienza el capítulo es la siguiente:

The only way to make a man trustworthy is to trust him.

HENRY STIMSON

U.S. Secretary of War in
World War II

(Peters, 1992: 459).

Para que un hombre sea digno de confianza, se le debe dar confianza. La cita siguiente es de la psicóloga social Ellen Langer, y en ella se describe cómo unos ancianos mejoran su salud cuando se les encomiendan pequeñas tareas. Tras estas dos reflexiones, la frase *Look back and ponder* (Recuerde y reflexione) es seguida de una serie de ejemplos como estos que se citan a continuación:

Mike Walsh comes from a modest job at Cummins Engine to the chairmanship of the Union Pacific Railroad. He lays off 10,000 people, yet the unions admire him, old-line managers change their ways, 100 years' worth of bureaucratic excess is erased in 5 years. The "trick": trust and respect. [...]. Claiming that most fellow CEOs "badly underestimate" the amount of change the work force can handle, Walsh turns over responsibility to the front line almost overnight –and opens the book to everyone. One

long-time railroader, now a UPRR exec, says: "We're letting people do what they wanted to do, and were capable of doing, all along" (Peters, 1992: 460).

El caso de Mike Walsh es un ejemplo de éxito en varios aspectos: primero se indica su progresión a nivel profesional, de un trabajo modesto a nada menos que la dirección de la Union Pacific Railroad. Se identifica así con la figura del directivo-héroe. En segundo lugar se especifican sus logros, conseguidos a través de la confianza y el respeto:

Logros de Mike Walsh en Union Pacific Railroad

He lays off 10,000 people, yet the unions admire him

Old-line managers change their ways

100 years' worth of bureaucratic excess is erased in 5 years

Turns over responsibility to the front line almost overnight

Opens the book to everyone

Cuenta además con un refuerzo intertextual para ensalzar los éxitos de Walsh, la opinión de un ejecutivo de la compañía, antes camionero (otro ejemplo de progreso profesional inaudito). Ante todo, Walsh transforma una compañía burocrática en otra en que todo el mundo asume sus responsabilidades. Destacan ciertos contrastes que magnifican los éxitos de Walsh: por ejemplo, la afirmación de que 100 años de burocracia son borrados en cinco es una gesta hiperbólica; el hecho de que los sindicatos lo admiren tras despedir a 10.000 personas no es algo habitual tampoco (un estilo exagerado, como señalan Micklethwait y Woolridge, 1998). De este modo, la fórmula del éxito es la suma de confianza y respeto. El caso de Will Potter en Preston Trucking es parecido. Ofrece a la dirección y a los trabajadores una *cura milagrosa*: confianza y respeto.

He offers up the miracle cure to management and workers: trust and respect. Paul Sims, a low-level department manager at the time, is appalled. But wanting to stay employed, he tries. Worker response to a tad of respect, trust, and open books overwhelms him –in a matter of *days*. A little over a decade later, Preston is productive, profitable – and

judged by outsiders to be "one of the 100 best companies in America to work for" (Peters, 1992: 460).

En este caso, el autor narra dos trayectorias de éxito. Por una parte, la de un directivo intermedio, Paul Sims, que se siente al principio abrumado, pero en una historia de superación llega a sorprender al jefe con sus resultados (Mitología de la Cooperación y Mitología del Trabajador Comprometido se dan la mano). Por otro, lado, la de la propia empresa, que llega a ser una de las 100 mejores compañías para trabajar en ella.

Este es un nuevo ejemplo de narración empresarial con un final exitoso, en la que el directivo-héroe da la vuelta a la situación de la empresa. Un nuevo ejemplo es el de Jon Simpson:

Jon Simpson arrives at the limping hose maker Titeflex. Customers are screaming. He unplugs the fancy computer system, drags the furious customers down to the front line, and instructs his front-line workers to "do it" –fix the problem for the customer as they see fit. He opens the books, confers with the unions, dumps first-line supervisors, installs self-managing teams in short order –and achieves a spectacular turnaround in 90 days (Peters, 1992: 460).

Otro ejemplo de éxito empresarial, en 90 días la compañía mejora radicalmente. Jon Simpson realiza una verdadera llamada a la acción con las siguientes decisiones, relatadas de forma frenética por Peters (para dar una impresión de velocidad, de actuación energética):

Decisiones de Jon Simpson en Titeflex

Unplugs the fancy computer system

Drags the furious customers down to the front line

Instructs his front-line workers to “do it” –fix the problem for the customer as they see fit

Opens the books

Confers with the unions

Dumps first-line supervisors

Installs self-managing teams in short order

De nuevo se citan acciones relacionadas con el trabajo en equipo horizontal, la confianza, la transparencia en la información. Retira a los supervisores para delegar en los trabajadores: de nuevo se trata de sustituir el modelo taylorista por una organización horizontal (la empresa flexible, de Fukuyama, 2000 o Rifkin, 2000). Finalmente, Peters expone su propio caso personal:

In 1974, within hours of joining up at McKinsey, I’m sent out on my own to a client operation. For reasons I can’t fathom for another decade, McKinsey trusts me to do the right thing. I do. (“Men who experience a great deal of accountability make accurate decisions” –industrial psychologist Karlene Roberts. See below). McKinsey, despite numerous competitive challenges, remains one of the premier professional service firms in the world, and doubled the revenues between 1986 and 1991 (Peters, 1992: 460-461).

En McKinsey, también la empresa delega en el trabajador a través de la confianza. Como señala Karlene Roberts en otro ejemplo de intertextualidad, los hombres responsables toman decisiones acertadas. A Tom Peters le fue bien y a la empresa también: dos trayectorias de éxito²⁵⁹.

De este modo, se observa que en las narraciones seleccionadas el esquema es similar:

²⁵⁹ Nunca aparecen historias de fracaso de directivos, sólo de éxito (Chiappello y Fairclough, 2002: 202).

Introducción confianza → Trabajador se siente más responsable → Mejora del servicio de la empresa.

Todos los directivos citados son ejemplos del directivo en primera línea, esto es, forman parte de dicha Mitología.

Peters dice que, sin embargo, la realidad es diferente, exponiendo tras un *But we still don't get "it"* una encuesta de la Harvard Business Review en la que se señalaba que en 1991 la información en las empresas no se compartía²⁶⁰. Estos, junto a otros datos, son desalentadores. El autor expone entonces el objetivo de su obra:

This book lays down a daunting challenge to bosses and workers. (Or, rather, this book assesses the challenge that the *marketplace* is laying on companies). The average worker –hose maker, trucker, railroad conductor, or management consultant- “will be expected” to:

- work mostly in self-managed project teams;
- shift team membership periodically;
- learn several, formerly “professionals only” skills, and achieve towering competence in one or two;
- work constantly with customers and vendors;
- take the initiative consistently and invent improvement projects as a matter of course.

That is, the employee “will be expected” to do these things *if* the company plans to survive, and *if* top management trusts workers (and supervisors and customers and vendors) to get on with it. The last “if” is the \$64,000 question upon which the effectiveness of the newflanged organization hinges: No trust equals no project organization equals no removal of layers of middle management equals no willingness to share strategic information equals no multiskilled training equals no self-management (team or individual) equals no intimate “outsider” (customer, vendor, partner) involvement –equals no dice. That’s the equation which cannot be avoided or evaded (Peters, 1992: 461-462).

²⁶⁰ Tampoco aparecen referencias exactas a esas encuestas, se las menciona pero nunca se facilitan los datos exactos. Esto ya ha sido advertido por Chiappello y Fairclough (2002: 198).

Por tanto, las funciones tanto de dirección como de trabajadores serán las siguientes:

Funciones

Work mostly in self-managed project teams.

Shift team membership periodically.

Learn several, formerly "professionals only" skills.

Achieve towering competence in one or two skills.

Work constantly with customers and vendors.

Take the initiative consistently and invent improvement projects as a matter of course.

De nuevo continúan las prescripciones. Las referencias son de nuevo al trabajo en equipo, competencias, trabajar con clientes, tomar la iniciativa: son las obligaciones, lo que se espera de ellos. Se habla de un *management* liberador pero parece que los trabajadores están obligados a comportarse del modo que se espera de ellos (se produce "gente", como señalan Alvesson y Willmott, 1992b: 5). Es la Mitología del Trabajador Libre, en una asociación de doble vínculo (Bateson, 1985).

Por otro lado, es un comportamiento que no puede tener demora, esencial para la supervivencia. No hay otra alternativa que no conduzca al fracaso. Sin confianza no hay nada, ni organización de un proyecto, ni información, ni gestión ni, en general, nada que hacer (Peters lo expone acumulando en una frase toda la argumentación, dando la impresión de desastre total a menos que la confianza ocupe un lugar privilegiado en la organización). En general, hay una búsqueda de mayor información dentro de la organización en un mercado cambiante (Fukuyama, 2000: 260-264).

Esa confianza sirve para que los trabajadores asuman responsabilidades. El caso de la empresa Ovation Marketing es muy claro: el director Ralph S. Heath III elimina la justificación de los viajes y los gastos en dicha partida se reducen de forma espectacular. La confianza se otorga unilateralmente desde la dirección, evitando lo que para Peters es el principal error: la confianza a medias. Debe ofrecerse de forma total al empleado:

You must let go if you expect people to respond. The offering of trust must at first be unilateral on the part of the management. Trustworthiness, tomorrow, comes only after granting trust in the first place –today. Obvious? Of course. Honored in the breach? Usually (Peters, 1992: 463).

De este modo, aparece de nuevo la Psicología Mecanicista (Watson, 1961; Skinner, 1986), en forma de nueva Mitología: hay una causa, confianza desde la dirección, que tiene un efecto, asunción de responsabilidades y compromiso. Para lograr esa confianza, es imprescindible que el directivo se arriesgue: se necesitan directivos con temple, con agallas suficientes para confiar en la gente, tal como han hecho los héroes seleccionados²⁶¹:

And “nerve” is the right word. Make no mistake, what Mike Walsh, Jon Simpson, Will Potter, and Dennis Luther did was nervy. It took guts. Or, rather, it took enormous belief in people (Peters, 1992: 464).

De este modo, la valentía de los directivos, su apuesta por las personas, permite a las empresas sobrevivir, como los ancianos que con responsabilidades adquirirían una mayor longevidad. El mercado exige organizaciones que fomenten la responsabilidad, pues en ellas la competencia de los trabajadores será mayor (son las nuevas necesidades de un mercado flexibilizado, como señala Harvey, 1998). La confianza se contrapone según Peters a la estructura jerárquica, concebida para no dar confianza a los trabajadores (se trata precisamente de un control de los mismos):

If “they” do want structure, in 9 cases out of 10 because “they” don’t trust “you”. People who want detailed policy manuals (and any number do), as well as those who wish to have the security of a union contract, usually do so because they don’t trust management to hold up its half of any bargain (Peters, 1992: 465).

De nuevo aparece la cuestión de la confianza como el elemento central en la organización. Peters se dirige de tú a tú al lector, implicándole: si ellos quieren eso, es

²⁶¹ De nuevo aparecen los héroes directivos, similares a Iacocca y Novak (1985); Harvey-Jones y Masey (1990); o Welch y Byrne (2001).

que no confían en ti. El autor especifica además que los trabajadores que quieren un contrato sindical o un manual de procedimientos es debido a que no creen que la dirección de la empresa vaya a cumplir sus promesas, sea digna de confianza. Por ello, es necesario eliminar esas estructuras jerárquicas (verticales), innecesarias en los nuevos tiempos de mercados frenéticos (y que requieren flexibilidad, ver Harvey, 1998):

Calm despotism may have had its place when the market was calm. But markets have clearly turned boisterous. Boisterous competitive circumstances call for boisterous individuals, boisterous teams, boisterous buckyborgs, and boisterous corporations. It's about that simple.

Which leads to an extraordinary paradox. You are out of control when you are "in control". You are in control when you are "out of control" (Peters, 1992: 465).

De este modo, se establece una clara oposición: *Despotismo calmado* vs. *Empresas alborotadas*, situaciones ambas propias de dos períodos completamente diferentes, el de la producción en serie y la producción flexible (Piore y Sabel, 1990). Esto conduce a una paradoja que expresa el doble vínculo que recorre este paradigma de la organización: si quieres controlar, estás fuera de control; si estás fuera de control, controlas los mercados. Se trata de rechazar la ilusión del control, asociada al taylorismo, la burocracia, la planificación y su versión más extrema, la economía soviética.

La confianza es el elemento fundamental para poder llevar a cabo la delegación desde la dirección a los trabajadores. Se cede unilateralmente desde la dirección y se espera que el trabajador ofrezca a cambio compromiso. No es una confianza a cambio de nada, sino como señalan autores como Alvesson (1987) o Anthony (1977), es una confianza impuesta, una delegación del control:

MCI delegates, delegates, delegates. Managers say they "can't find anyone who will make a decision for them" –which is another way of saying it's up to them, which they quickly figure out. Delegation? Yup! But, MCI exec Dick Liebhaber snaps, "We don't coddle". His is a severe institution. The freedom is heady. The performance expectations are Olympic.

The freedom I experienced at the McKinsey Marvin Bower created was exhilarating. But for seven years I also suffered from almost constant headaches because of the expectations. In McKinsey's "ambiguous", project-centered, never-work-with-the-same-people-twice world, the standards of integrity and attentiveness to clients and peers were skyscraping. I paid through the nose for my freedom, in other words. (And, mostly, it was a good bargain –though it took me years to see it that way) (Peters, 1992: 467).

De nuevo aparece la cuestión de la ambigüedad (Boltanski y Chiappello, 2002; Jackson, 2003). La delegación de responsabilidades es ambigua, porque a la vez que el trabajador controla su trabajo, es libre, al mismo tiempo recibe unas elevadas exigencias por parte de la empresa. No hay complacencia: la libertad incluye también el aceptar unas expectativas enormes, tanto en MCI como en McKinsey. Peters pone como testimonios el de un ejecutivo de MCI y él mismo:

MCI	McKinsey
<ul style="list-style-type: none"> • "We don't coddle" • Severe institution • The freedom is heady • Performance expectations are Olympic 	<ul style="list-style-type: none"> • "Ambiguous" • Project-centered • Never-work-with-the-same-people-twice • Standards of integrity and attentiveness to clients and peers were skyscraping

La ambigüedad es la principal característica de ambas empresas: severas y liberadoras al mismo tiempo, son organizaciones que generan órdenes contradictorias (de doble vínculo, como Bateson, 1985) a sus trabajadores. Presión, más trabajo, más compromiso (la vida de muchos trabajadores de las organizaciones actuales, como describen Micklethwait y Woolridge, 1998; Sennett, 2000).

Esta contradicción continua entre respeto a una autoridad (la consecución de los objetivos de la empresa) y libertad del trabajador se refleja de nuevo en la siguiente afirmación:

My list of "top three" delegators consists of Mike Walsh, Pat McGovern (IDG) and Percy Bavernik (ABB). My top three autocrats are Mike Walsh, Pat McGovern, and Percy Bavernik.

Go figure! (I devoutly hope you do). (Peters, 1992: 467).

Un nuevo doble vínculo se vuelve a manifestar: estos directivos delegan responsabilidad en sus trabajadores, y son autócratas al mismo tiempo. De nuevo la contradicción: liberan delegando responsabilidades en sus trabajadores, pero a la vez son autoritarios.

Cáp. 32: Beyond hierarchy.

Este tercer y último capítulo está consagrado a extirpar la idea de jerarquía de las organizaciones. Comienza de nuevo con tres citas (más intertextualidad). La primera es la siguiente:

Modernism, which dates from the late 19th century, is... associated with mass production, uniformity, and predictability; post-modernism with flexibility, choice, and personal responsibility.

MICHAEL PROWSE, "Post-modern test for Government"

Financial Times, April 21, 1992

(Peters, 1992: 468).

Esta cita recoge la filosofía de la nueva organización empresarial que demanda Peters: una organización adaptada a la postmodernidad. Esta cita recoge la dicotomía establecida entre capitalismo de producción en serie y capitalismo de producción flexible, presente en numerosos trabajos al respecto (sobre estas cuestiones, Offe, 1985; Piore y Sabel, 1990; Lash y Urry, 1994 y 1996; Harvey, 1998). A esta cita la acompaña otra del Premio Nobel de Química Ilya Prigogine relativa a la inexistencia de un progreso lineal (aunque sí se pueda hablar de novedades y reglas dentro de la

aleatoriedad), y otra de Harold Leavitt crítica con la organización de los Masters de Administración de Empresas, en los que no se enseña visión, liderazgo.

Peters se centra a continuación en señalar que todavía existen jerarquías en las empresas, aunque comparando la situación con la existente en los años sesenta, cuya filosofía empresarial era la tecnocracia descrita por John Kenneth Galbraith (1974a), el tamaño de los departamentos en las empresas “ejemplares” ha disminuido considerablemente. De hecho, el autor señala que es una sorpresa encontrar una gran corporación a la que le salgan las cosas bien:

That's right, we are now stunned when a big outfit does perform well –and note that Business Week feels pressed to add, also on the cover, that “J&J's secret is keeping its business divided into small pieces. Managers are given a free rein to take big risks... But they better produce”. So much for management technocrats in tall towers atop step functional bureaucracies (Peters, 1992: 469).

Peters sigue criticando a las grandes corporaciones, pues Johnson & Johnson en realidad está dividida en pequeñas unidades funcionales. Critica duramente a los directivos de estas grandes corporaciones, a los que asocian, como connotaciones negativas, los siguientes términos:

Términos asociados a directivos de grandes corporaciones
Management technocrats
Tall towers
Functional bureaucracies

Peters continúa hablando del gran cambio que se ha producido. El Muro de Berlín ha caído en 1989, la URSS ha desaparecido en 1991; *Liberation management* aparece publicado en 1992. El autor relaciona el cambio en la gestión empresarial con los acontecimientos políticos mundiales:

It seems no accident that the earth-rending reassessment of paths to satisfactory corporate performance is occurring at the same time that totalitarian states are collapsing and nondeterministic models are coming to dominate science. Václav Havel, addressing world leaders in Davos, Switzerland, in March 1992, called the collapse of communism “an end not just to the nineteenth and twentieth centuries, but to the modern age as a whole... the proud belief that man, in the pinnacle of everything that exists, was capable of objectively describing, explaining and controlling everything that exists (Peters, 1992: 470).

Peters realiza aquí un interesante comentario. Es el fin del proyecto de la modernidad, y por tanto de una razón instrumental centrada en la vigilancia y el control²⁶² (el panóptico expuesto por Foucault, 1992; Bauman, 2003b; Berdayes, 2002). El autor se alinea así con la tesis de la crisis de las metanarrativas (Lyotard, 1994) y con la proliferación de una serie de teorías relacionadas con el caos y el desorden (Balandier, 1989). Hace sólo tres décadas el modelo racional (manejado por el autor anteriormente en Peters y Waterman, 1982) era el dominante:

“The size of General Motors is in the service not of monopoly or the economies of scale but of planning”, Galbraith wrote in *The New Industrial State*. “And [thanks to] this planning –control of supply, control of demand, provision of capital, minimization of risk- there is no clear upper limit to the desirable size”). Even Peter Drucker’s magisterial *The Practice of Management* (1954) was one long diatribe against intuition –and one long paean to hyperrational approaches to harnessing large numbers of people in large organizations (Peters, 1992: 470).

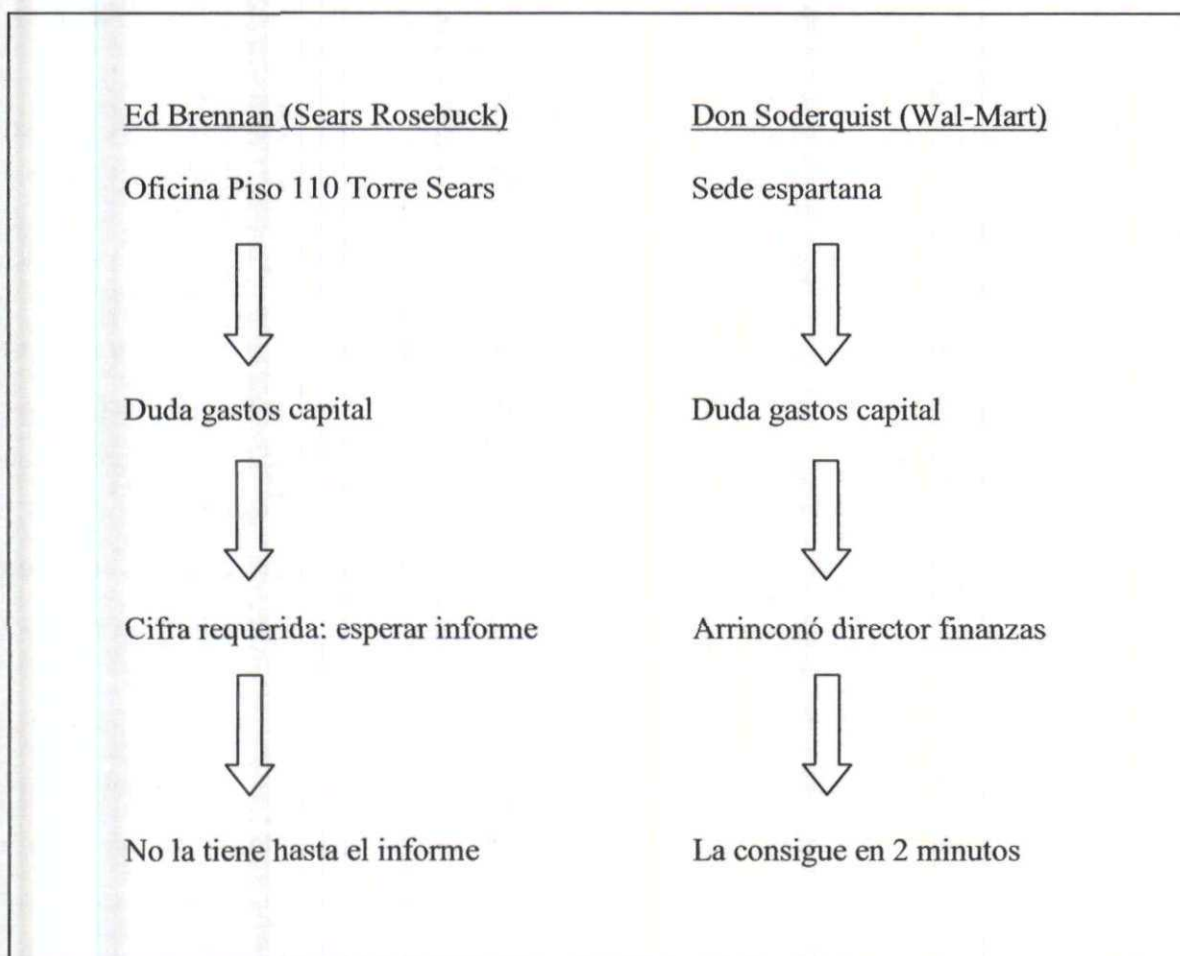
Peters sigue criticando en este párrafo ese modelo racional basado en la planificación, el control y la falta de riesgos, manejado no sólo por Galbraith, sino por el mismísimo Peter Drucker (1957). Pero ese exceso de racionalismo ha estancado la competitividad de las empresas. En un interesante recurso a la intertextualidad, Peters invoca un artículo de los entonces menos conocidos Gary Hamel y C. K. Prahalad en el que señalan que la planificación estratégica no tiene en cuenta los potenciales competidores,

²⁶² Esto, evidentemente, es cierto en parte, pero Peters parece dejar de lado lo que también representa el espíritu racionalista de la Ilustración: un proyecto de emancipación (Horkheimer y Adorno, 2001).

sólo los existentes: de este modo, no contribuyen ni lo más mínimo a mejorar la competitividad, por el contrario favorece su decadencia. Esta tesis la desarrollarán los autores posteriormente en su best-seller *Competing for the future* (1994).

Tom Peters vuelve a establecer una comparación entre dos estilos de dirección (de nuevo surge la Mitología de los estilos de dirección). Bajo el epígrafe *The carpet is thick, the view magnificent, the profits stink* (en el que ya se establece una conexión entre la visión clásica del ejecutivo de la gran corporación a través de dos símbolos del despacho como son la alfombra y las vistas desde el rascacielos), el autor narra una historia de la que se extraen las siguientes conclusiones:

Gráfico: dos estilos de dirección:



De nuevo se encuentra la Mitología del directivo en su torre de marfil, fracasando debido a su inacción. Por el contrario, el directivo que sale de su despacho y es activo consigue sus propósitos (Mitología del directivo en primera línea).

El mero achatamiento de la jerarquía no es suficiente, de todas formas: debe existir algo más, unos valores compartidos²⁶³:

Work as dialogue, shared minds, and the floating crap games of project teams (of insiders and outsiders) “tied” together by the soul of some sort –that’s the mostly elusive “stuff” that adds up to “beyond hierarchy”. But “mostly” is a key word. For we have also found companies that are already far “beyond” traditional hierarchy –the professional service firms, CNN, Oticon, and even a monster heavy-industrial outfit, ABB.

No, none of these firms is “without” hierarchy, let alone pecking orders. But “beyond”? –indeed they are, by the standards of the last couple of hundred years (Peters, 1992: 472).

Ir más allá de la jerarquía no significa la anarquía. Las empresas siguen unidas a través de valores, de visiones compartidas: el control y la supervisión se sustituyen por elementos normativos (Smircich, 1983). La jerarquía todavía no ha sido superada, de todos modos, aunque ha existido un importante avance en compañías que ahora son líderes.

Ello supone enfrentarse a un problema de doble vínculo en el que la liberación se enfrenta al problema de que ésta no puede ser total, sino que debe coincidir con los intereses económicos de las empresas capitalistas (Boltanski y Chiappello, 2002). La liberación lleva así a las paradojas:

On the one hand, we’re going beyond hierarchy, and trying to liberate almost everyone in the organization. Yet that liberation leads to many a sleepless night – the result of membership in project teams with sky-high standards, imposed by oneself, but by demanding peers as well. This paradox, one of several, is the heart and soul of the bold new journey on which we’ve embarked (Peters, 1992: 473).

²⁶³ El énfasis en los valores es muy importante, como se mostró en autores anteriores (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; o Peters y Waterman, 1982).

Por una parte, se destruye la jerarquía, pero el mandato de producir y obtener beneficios sigue más presente que nunca. La liberación, paradójicamente, trae noches sin dormir porque la propia autodirección del trabajo y las presiones de los compañeros llevan a aumentar los estándares del trabajo (Schor, 1994; Micklethwait y Woolridge, 1998). La libertad se desvincula de la emancipación.

- ❑ Organizing/focusing and dis-organizing/de-integrating
- ❑ Smaller/bigger
- ❑ Accountability/teamwork
- ❑ Autonomy/partnership
- ❑ More specialty and expertise development/less specialty and expert staffs.

The network, for a while, *is* the company (no quotes!). That is, firms are getting smaller and bigger at once (Peters, 1992: 473).

La red es la compañía (Castells, 1997). Las paradojas expresan dobles vínculos que provocan en el trabajador dudas ante la contradicción aparente de los mandatos:

Vínculo 1	Vínculo 2
Liberate	Sky-high standards
Organizing / Focusing	Dis-organizing / De-integrating
Smaller	Bigger
Accountability	Teamwork
Autonomy	Partnership
More specialty and expertise development	Less specialty and expert staffs

Se deben cumplir ambas órdenes al mismo tiempo, lo que genera el doble vínculo (Bateson, 1985). Peters reconoce que esta paradoja es central en el rumbo que deben tomar las empresas. De aquí se infiere que la referencia es de nuevo la responsabilidad y autonomía de los trabajadores, organizados en equipos.

El autor reconoce, no obstante, que en sus seminarios no ha observado que estas paradojas hayan calado lo suficiente. Los directivos aún tienen miedo de acabar con los departamentos funcionales. Queda, por tanto, mucho que hacer, y de hecho la última sección se abre con ese título, *Mucho que hacer* (Lots to do):

The best –and most important– news is that “they” (you, me, your local Teamsters worker) can cope. Véronique Vienne, jobhopper extraordinaire, gets it. Marion McGovern of M² gets it. And so does Inge Christophersen at Oticon –a “secretary” (in days gone by) turned multiskilled member of a shifting portfolio of project teams.

But hold on. Though Inge Christophersen may well get it, that doesn’t mean that this “stuff” is a walk in the park. Christophersen’s colleague, economist Soren Holst, lamented that lots of “old look” Oticon managers (and nonmanagers) were not measuring up as new look project-team leaders (Peters, 1992: 475).

Los personajes que se citan con trabajadores realizados, satisfechos ante una situación de trabajo por proyectos. Cambian de empleo muchas veces, progresan, mejoran sus competencias. No existe ningún elemento negativo o al menos ambiguo en dicha situación, es un discurso muy optimista (compárese con obras como las de Sennett (2000) o Bauman (2001)), aun reconociendo que hay gente que no se termina de adaptar.

No obstante, para Peters todavía es necesario hacer más esfuerzos, y para ello es imprescindible establecer un punto de partida desde el que comenzar. Sin embargo, surge un problema:

“Starting gate”? That’s a pretty lumpy object –and hence a lousy image. For the problem is that the starting gate in our fashionized marketplace is constantly shifting position. Only opening yourself wide to perpetual destruction (beyond Beyond Hierarchy?!) offers hope for renewal. How do you do that? Willing exposure to the market’s fickle gales is the only answer that seems to make sense (Peters, 1992: 475).

Se habla de una puerta de entrada, pero al mismo tiempo el entorno es de tanta incertidumbre que es muy difícil fijar una posición de partida. Por ello, lo mejor es el

sometimiento a las influencias del mercado para que éste dé las respuestas. La exposición a esa destrucción creadora que cita Schumpeter (1996), al mercado libre de Hayek (1997), es la que permite que la empresa pueda adaptarse al entorno y sobrevivir.

El texto de Peters se centra en los requisitos necesarios para que la empresa tenga éxito en un entorno competitivo capitalista. Para ello se recetan unas fórmulas que son sustentadas en una serie de ejemplos extraídos de las empresas más competitivas.

Analizando estas narraciones, éstas muestran que se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

11.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE TOM PETERS.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de Peters, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso del *management* típico de la década de los noventa. El estilo directo, entusiasta y cercano al lector es una referencia fundamental para otras obras de gestión.

11.3.1. Estructuración del texto.

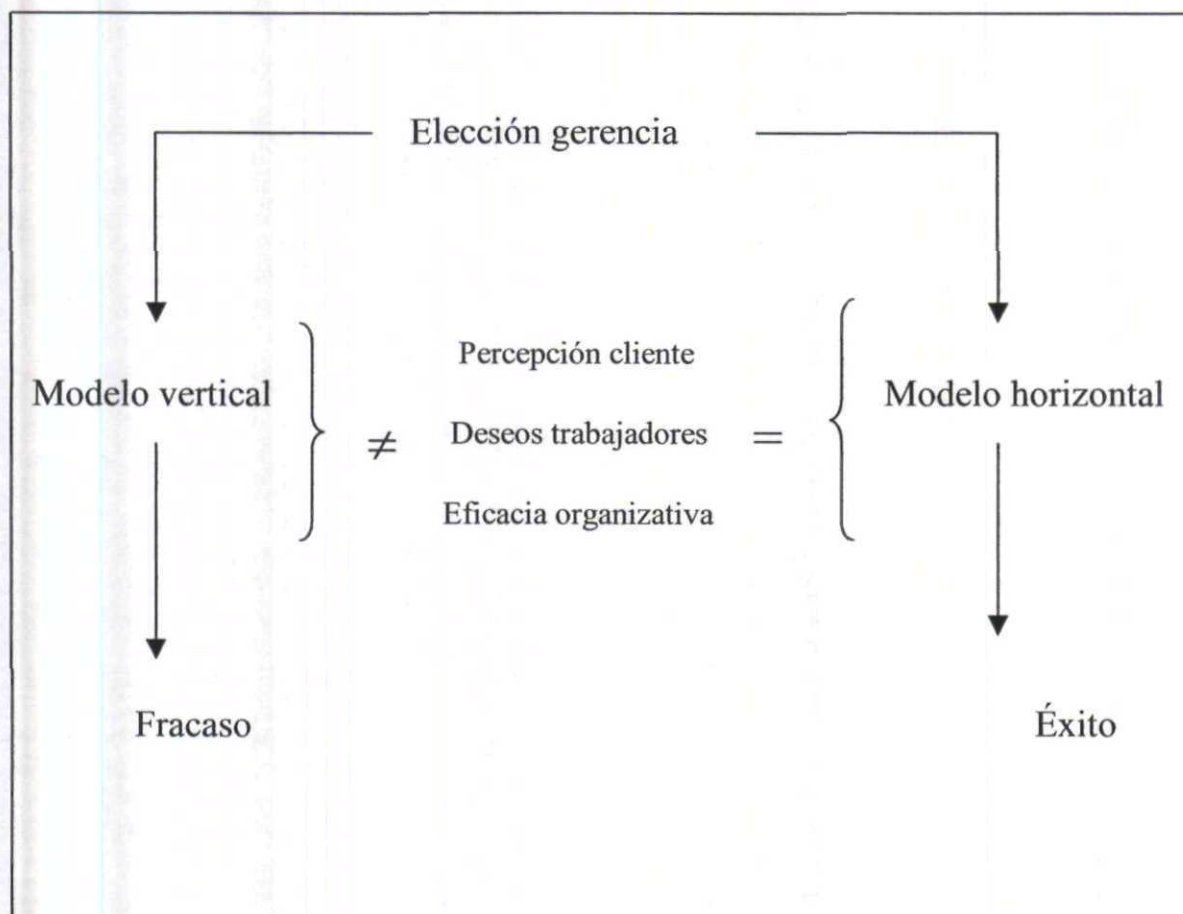
Como en casos anteriores, la pregunta es relativa a si es posible afirmar que el relato de Peters contiene una estructura subyacente. De nuevo se ha podido demostrar durante el análisis del discurso que existen unas oposiciones estructurales entre los términos que conforman el sentido del texto.

Esas oposiciones que estructuran el texto de Peters son las siguientes:

- Eje 1: Organización vertical vs. Organización horizontal.
- Eje 2: Despotismo calmado vs. Empresas alborotadas.
- Eje 3: Percepción del cliente vs. Organigrama funcional.
- Eje 4: El pasado, lo viejo vs. El futuro, lo nuevo.
- Eje 5: Pensar en Totalidad vs. Afición por la Especialización.
- Eje 6: Centralización vs. Descentralización.
- Eje 7: Confianza vs. Confianza a medias.
- Eje 8: Ir a más vs. Ir hacia arriba.
- Eje 9: La tela de araña vs. La pirámide.
- Eje 10: Totalidad vs. Fragmentación.

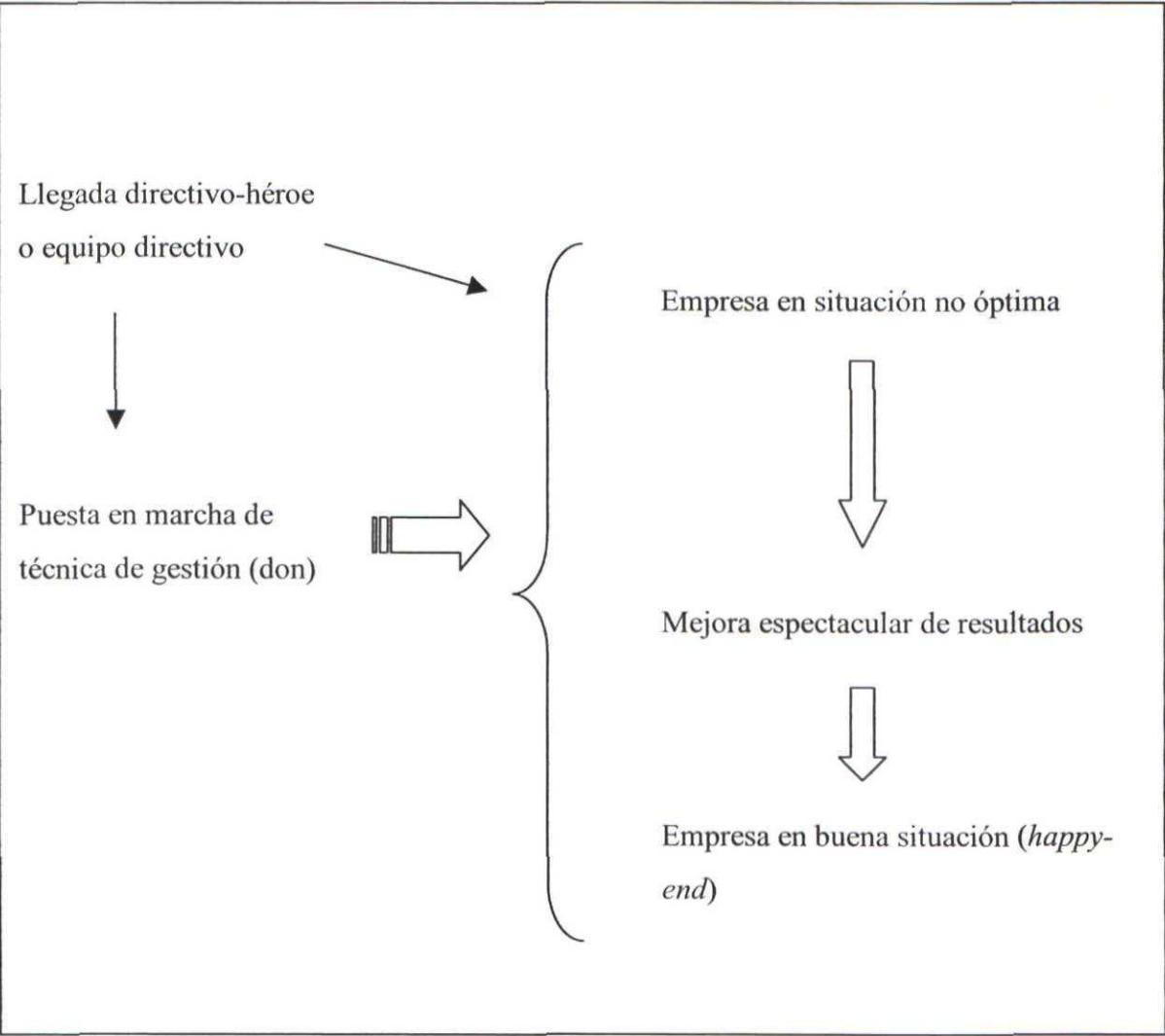
El armazón del texto podría representarse así:

Cuadro: Armazón del Texto de Tom Peters:



A lo largo del texto, estas ideas fundamentales son acompañadas de numerosas narraciones que, más o menos, siguen el clásico esquema del directivo-héroe: normalmente se encuentran ante empresas con problemas y sus acciones permiten que éstas recuperen inmediatamente la competitividad. Así, se puede inferir que en su mayor parte adoptan la acción siguiente:

Gráfico: Estructura narración empresarial:



Al igual que en anteriores análisis, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Si se recuperan de nuevo los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar las funciones, los personajes y el nivel de la narración (Barthes, 1990). Respecto a las funciones, éstas aparecen claramente especificadas: como en los textos anteriores, son esenciales para conferir sentido al mismo. Por ejemplo, la dirección aparece, de nuevo, como depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992b: 1). La función principal de la

dirección es la de impulsar una nueva forma de dirigir y gestionar la empresa, haciendo hincapié en los tres capítulos seleccionados en la delegación en los trabajadores, en el aprendizaje a pensar en totalidad, en la horizontalización de la compañía destruyendo las jerarquías, y la desaparición de los departamentos funcionales. El directivo-héroe se enfrenta a una situación de partida difícil que debe superar a través de trabajos: son las condiciones estructurales de un verdadero relato épico. Pero consigue el éxito dando la confianza de forma unilateral (en un primer momento) a los trabajadores, y nunca una confianza a medias; delega totalmente y espera como respuesta la responsabilidad del trabajador. El directivo debe moverse lateralmente en la empresa, y favorecer que la estructura de ésta tienda a la horizontalidad. Debe pensar en la totalidad, adquiriendo una visión periférica. El directivo, sobre todo, es un liberador, destruye las jerarquías de la empresa, las barreras funcionales y la burocracia, y organiza equipos de trabajo en los que los trabajadores toman la iniciativa. Abre los libros para que la información circule y se adapta al mercado competitivo. El directivo de la organización vertical, por el contrario, se esconde en el despacho, no actúa y sólo está pendiente de tener un sueldo más alto y un coche más grande. Desde su empinada burocracia funcional, dentro de su rascacielos, el directivo no es capaz de obtener información de sus propios subordinados.

Las funciones de los trabajadores varían atendiendo al tipo de empresa en que se encuentren trabajando. Como se puede observar en las narraciones, estos trabajadores son capaces de los máximos esfuerzos a favor de la empresa siempre que sean motivados convenientemente por la cultura de la empresa: pasan noches sin dormir por buscar soluciones a los proyectos de las empresas; se organizan en equipos autogestionados, dominando varias competencias y siendo excelente en una o dos de ellas. Trabajan continuamente con clientes, toman la iniciativa y persiguen la mejora continua. Por el contrario, en las organizaciones verticales la desmotivación es total y el rendimiento, muy bajo.

Las funciones de los clientes son las de legitimar la estructura propuesta por Peters, dado que son ellos los que experimentan la empresa que les presta el servicio como una estructura horizontal, se enfadan si no reciben un buen servicio y parecen poseer una soberanía ilimitada.

Las funciones de profesores o alumnos, zoólogos y discípulos, directores de prisiones y presos, representan realmente las de los directivos y los trabajadores, todo se asocia a la gestión.

Tras las funciones, el siguiente nivel está representado por los personajes. El autor, Tom Peters, es uno de los principales personajes del texto, no sólo como consultor o autor: también entrevista a personas y sobre todo aparece en su faceta de profesor en los seminarios que imparte (en los que provoca y asusta a su auditorio). Hace frecuentes referencias a su periplo profesional en McKinsey o a sus estudios de ingeniería.

Los personajes son normalmente directivos de empresas, grandes o pequeñas, habitualmente gestores excepcionales; su contribución a la historia no es pequeña, representan ejemplos de dirección eficaz. Se citan a los siguientes: Mike Walsh, ex-presidente de Union Pacific; Ricardo Semler, de Semco; Ralph S. Heath III, presidente de Ovation Marketing, Inc.; Jon Simpson de Titeflex; Will Potter, de Preston Trucking, Mike McGovern de IDG; Percy Bavarnik de ABB o Lars Kolind de Oticon. Todos ellos realizan importantes transformaciones dentro de las empresas que dirigen, convirtiéndolas en competitivas.

Aparecen algunos ejecutivos y antiguos ejecutivos de compañías de los que no se cita el nombre: uno de Motorola; Roald Nomme, de Scandinavian Air System. Otros personajes relevantes son los gestores de otro tipo de instituciones (institutos, correccionales), como Dennis Littky, rectora del instituto Julia B. Thayer; Dennis Luther, director de un correccional; en otras ocasiones, se apunta a figuras destinadas también a ofrecer ejemplo, como el zoólogo Louis Agassiz. Brody es el ejemplo del profesor burócrata que desmotiva el aprendizaje.

También se citan algunos ejemplos de esos nuevos trabajadores de las nuevas organizaciones horizontales: así, se cita a Inge Cristophensen, secretaria que posteriormente ha dado un salto a ejecutiva, implicándose en proyectos y desarrollando múltiples habilidades; Soren Holst, compañero de Inge; Veronique Vienne, que cambia “extraordinariamente” de empleos; Marion McGovern; los trabajadores de Joshua Tetley que recuerdan los nombres de cientos clientes. También aparecen en las narraciones profesores y alumnos desmotivados y posteriormente motivados, al igual que los presos.

Respecto al nivel de la narración, en la semiología de Barthes se distinguen la figura del narrador, los *topoi* o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135; Van Dijk, 2003) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). El narrador cumple en el texto un papel esencial, al figurar su punto de vista como la referencia válida en el relato: expone la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifica la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado. Pero además es un personaje fundamental del texto como conductor de los seminarios.

Los *topoi* son los lugares comunes presentes en el texto, un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que aparecen en el discurso.

Evidentemente, la mayor parte de ellos son propios de una visión de la empresa desde la perspectiva del directivo. Se pueden señalar los siguientes: los altos directivos de las corporaciones aparecen reflejados rodeados de secretarías, aislados en sus despachos con coches cada vez más grandes y grandes aumentos de sueldos; la gente siente admiración por las grandes empresas y desea que sus hijos entren a trabajar en sus departamentos; los trabajadores piden manuales de procedimientos y contratos de carácter sindical porque no reciben la confianza necesaria por parte de la dirección. Los valores dentro de las empresas; retórica como la orientación a los clientes y la cultura de empresa; la exaltación de la acción, el ponerse manos a la obra; el trabajador modelo que tiene iniciativa y soluciona problemas.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

Organización horizontal vs. Organización vertical.

11.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de Peters; sin embargo, algunos aspectos no se han tratado en profundidad. En el análisis semántico, el principal objetivo era la identificación de las Mitologías presentes en el texto. Éste es muy abundante en ellas, y a lo largo del análisis se han podido identificar claramente las siguientes:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de lo Conservador.*
- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología del trabajador comprometido.*
- *Mitología del directivo en primera línea.*
- *Mitología de estilos de dirección.*
- *Mitología de la psicología mecanicista.*
- *Mitología de la Libertad del Trabajador.*
- *Mitología del directivo de torre de marfil.*

La más destacable es la Mitología de lo Conservador. Lo conservador, como en su trabajo con Waterman, deja de estar asociado a la derecha o lo tradicional, para estarlo a la izquierda, a lo moderno cuando la modernidad ha quedado atrás en el nuevo período de alta modernidad (Giddens, 2004). Lo conservador es aquí plantear una reivindicación colectiva, demandar seguridad: es la temible burocracia. Se asocia a la inacción, a la falta de entusiasmo, a la aversión al riesgo. Por el contrario, es imprescindible asumir riesgos, ser activo, exigir libertad de actuación frente a demandas de seguridad (que además proceden de los perdedores). En resumen, alinearse con la empresa y sus objetivos es ser revolucionario.

Otra Mitología importante es la de la Cooperación. Los trabajadores y los directivos están integrados en la organización y comprometidos con ella. El sistema descansa sobre la confianza entre las dos partes, que puede y debe ser estimulada a través de la cultura, de los valores: no sirve una confianza a medias. El Mito del trabajador comprometido está directamente relacionado con éste: el trabajador se implica con la empresa y mejora su rendimiento porque sabe que sus logros serán visibles y reconocidos, y su trabajo, divertido. La idea es que el trabajador está dispuesto a comprometerse a priori con los objetivos de la organización, siempre y cuando la dirección sea capaz de estimularle. Los trabajadores ven las cosas como la dirección en ciertos aspectos y confían en ella si ésta les ofrece confianza y una cultura en la que puedan sentirse integrados. Igualmente, empieza a configurarse la Mitología del directivo que se implica en el terreno, que huye de la burocracia, que deja su despacho para abandonar el terreno. Toma decisiones, tiene visión y es un revolucionario que elimina niveles jerárquicos y lleva a los trabajadores hasta el cliente.

Muy relacionada con esta última Mitología está, evidentemente, la de los estilos de dirección. Existen dos formas de dirigir y gestionar: las que siguen el modelo vertical, y las que se aplican en las empresas que siguen el modelo horizontal. La primera es burocrática, lenta y desmovilizadora; la segunda por el contrario es revolucionaria, competitiva y moviliza a todos para mejorar la eficacia de la organización.

La mitología de la Psicología Mecanicista es aquella en la que se presentan los cambios sobre la psicología de los trabajadores como vitales para obtener mejoras de productividad importantes de forma mecánica (causa-efecto). En el caso de esta obra, su papel es muy importante, pues enriquecer los trabajos lleva necesariamente a un mayor compromiso de los trabajadores.

Destaca también la Mitología de la Libertad del Trabajador, en la que éste en realidad es libre de tomar sus propias decisiones, el que asume todas las responsabilidades, y que además lo desea, aunque les provoque noches sin dormir. La única cuestión es que sus intereses coinciden plenamente con los de la organización para la que trabaja.

Finalmente, se configura una Mitología del Directivo en su Torre de Marfil en la que el directivo se encuentra en su despacho del rascacielos, perdido entre números e informes, sin actuar mientras no lleguen los beneficios.

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores y, por supuesto, a las teorías de gestión que representan. Dentro de los modelos de organización vertical y horizontal, hay una serie de atributos que Peters adjudica a uno y a otro.

Modelo organización vertical	Modelo organización horizontal
Office in a bullpen	Instructs his front-line workers to “do it”
Four-feet partition	Opens the books
Ceiling-to-floor partition	Dumps first-line supervisors
Secretary’s desk outside	Installs self-managing teams in short order
Security guards	Bureaucratic excess is erased
“General pre-anteroom” followed own anteroom	Turns over responsibility to the front line
	Opens the book to everyone

El lenguaje que utiliza Tom Peters se caracteriza por dos cosas: en primer lugar, es un lenguaje fuertemente prescriptivo, en el que se utilizan continuamente verbos como *must* y adjetivos como *imperative*; en segundo lugar, se incorpora una terminología con ecos de la postmodernidad y un lenguaje de liberación similar al utilizados durante los años sesenta por los movimientos contestatarios.

Términos del nuevo lenguaje *managerial*

Fashionized
High-speed world
All-the-way horizontal!
Corporate social revolution
Fast-changing
Fragmented
Think in "wholes"
Speed
Processes
Networks
Learning to learn
Buckyborg

También las necesidades de las empresas en la década de los noventa han sufrido una importante modificación. Este modelo de organización debe mucho a los modelos de producción flexible (Ohno, 1993) y es el que recoge Castells en su idea de la sociedad-red (Castells, 1997):

Necesidades de la empresa en los noventa

Aprendizaje
Orientación al cliente
Trabajo en equipos por proyectos
Flexibilidad (rápida adaptación y desarrollo de productos)
Confianza
Creación de redes

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de Peters se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Confianza	Desempleo
Cultura	Sobrecarga de trabajo
Emprendedores	Manipulación ideológica

En el texto se incluyen numerosos cuadros informativos, cambios tipográficos (cursivas, negritas, etc.) y distintos tamaños de letra, lo que aleja mucho al libro de la escritura tradicional de los textos clásicos de gestión empresarial.

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de Peters contiene interesantes elementos de intertextualidad. Existen diversas fuentes intertextuales, tanto en forma de citas, como de testimonios de testigos de narraciones empresariales:

- Se citan autores de la literatura del *management*, más o menos conocidos. Así, se cita a Stan Davis (autor de *Future Perfect*), Shoshana Zuboff (que escribe *In the age of the smart machine*), Harold Leavitt (un artículo en la *California Management Review*), Peter Drucker (*The Practice of Management*), Gary Hamel y C. K. Prahalad (un artículo en la *Harvard Business Review*), Charles Savage (*Fifth Generation Management*), o Michael Schrage (*Shared Minds*).
- Otros autores que se citan son el economista John Kenneth Galbraith (*The New Industrial State*), Frank Smith (*Insult to intelligence: the bureaucratic invasion of our classrooms*), Ted Sizer (*Horace's compromise: the dilemma of the*

American high school); y las psicólogas sociales Ellen Langer (*Mindfulness*) y Karlene Roberts.

- Hay algunos artículos de autores como Ken Brekke (en *La Crosse Tribune*), Michael Prowse (en el *Financial Times*). También hay algunas referencias procedentes de campos muy diversos, como Ilya Prigogine, premio Nobel de Química; las rectoras Deborah Meier y Dennis Littky; Henry Stimson, Secretario de Defensa de EEUU durante la II Guerra Mundial; el zoólogo Louis Agassiz o el político y escritor checo Václav Havel.
- Por otro lado, están los directivos de las compañías, preferentemente presidentes de grandes compañías y altos directivos y ejecutivos de empresas como Union Pacific Railroad, MCI u Oticon.
- Finalmente, se incluyen las encuestas realizadas a directivos realizadas por diversas fuentes, y artículos en *Business Week*, *Financial Times* o *The Economist*, sin firma.

Las anécdotas, narradas por Peters, también dan paso a los participantes y son otra fuente de intertextualidad, al dar voz a los personajes.

Respecto al contexto histórico y socioeconómico, el libro de Peters se publica en 1992, apenas unos meses después de uno de los acontecimientos fundamentales de finales del siglo XX: el desmoronamiento de la economía socialista y la desaparición de la propia URSS en diciembre de 1991. Indudablemente, este acontecimiento histórico aparece claramente reflejado en el texto, con las referencias incluso a Vaclav Havel de que se ha producido el final de una época: el fin de un modelo de organización social basado en la racionalidad ciega. Al mismo tiempo, el modelo japonés comienza a dar síntomas de agotamiento y los autores norteamericanos se centran en experiencias nacionales, si bien se mantienen buena parte de los supuestos del ohnismo. Se persigue un modelo adaptado a Estados Unidos y el reto de la globalización económica (Harvey, 1998). Al mismo tiempo, el desmantelamiento de cualquier crítica desde la izquierda ante el impacto del fin del Telón de Acero lleva a una desregulación de los mercados laborales. Este modelo se acerca a una idea de adhocracia en un entorno de fluidez (Waterman, 1993).

CAPÍTULO XII: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *REENGINEERING THE CORPORATION*, DE MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY.

12.1. MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY: *REENGINEERING THE CORPORATION: A MANIFESTO FOR A BUSINESS REVOLUTION*. 1993.

12.1.1. Introducción.

Las modas de gestión durante los años noventa se han sucedido a gran velocidad. El libro de Michael Hammer y James Champy *Reengineering the corporation* fue uno de los más destacados en gestión empresarial durante la década de los noventa²⁶⁴. Su notable éxito de ventas favoreció la puesta en marcha de numerosos procesos de reingeniería dentro de las organizaciones empresariales de todo el mundo.

Hammer (teórico de la reingeniería, antiguo profesor del MIT y actualmente consultor y asesor) y Champy (presidente de CSC Index, inc., la consultora que en el año en que se publicó el libro implantaba este tipo de procesos en sus clientes) proponen en la obra una reestructuración radical de la forma de trabajar dentro de las empresas. Los principios de división del trabajo existentes en las corporaciones actuales son heredados de la división del trabajo entendida en el sentido de Adam Smith (1996). En el siglo XXI, para poder competir es imprescindible hacer cambios radicales: las mejoras de competitividad y rentabilidad sólo serán posibles si se rediseñan los procesos de trabajo y atención al cliente.

²⁶⁴ A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de Michael Hammer y James Champy titulada *Reengineering the corporation: a manifesto for a business revolution*. Se manejará la edición publicada por Nicholas Brealey Publishing, London, 1993. Existe edición en castellano (titulada *Reingeniería de la empresa. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está equivocado!*) editada por la Editorial Parramón, Barcelona, 1997.

Uno de los rasgos característicos de *Reengineering the corporation* es la presentación de buena parte de los elementos propios del discurso empresarial de los años noventa. Así, se valen de un discurso ágil y agresivo, utilizando numerosas visiones retóricas y metáforas, incitando al lector a compartir el entusiasmo hacia la Nueva Revolución. Los dos autores por separado han seguido publicando obras en las que profundizan o adaptan los conceptos de la reingeniería a nuevos entornos.

Los efectos de la reingeniería sobre las empresas han tenido importantes consecuencias en el trabajo de miles de empleados, provocando una auténtica ola de despidos en numerosas compañías (ver Micklethwait y Woolridge, 1998: 43-69).

12.1.2. La organización del libro.

Tras una breve introducción a la cuestión, el libro se organiza en los siguientes capítulos:

1. The crisis that will not go away (La crisis que no va a desaparecer).
2. Reengineering – the path to change (Reingeniería: el camino del cambio).
3. Rethinking business processes (Reconstrucción de los procesos).
4. The new world of work (El nuevo mundo del trabajo).
5. The enabling role of information technology (El papel capacitador de la informática).
6. Who will reengineer? (¿Quién va a rediseñar?).
7. The hunt for reengineering opportunities (En busca de oportunidades de reingeniería).
8. The experience of process redesign (Experiencia de reingeniería de procesos).
9. Embarking on reengineering (Iniciación de la reingeniería).
10. One company's experience – Hallmark (Experiencia de una compañía: Hallmark).
11. One company's experience – Taco Bell (Experiencia de una compañía: Taco Bell).

12. One company's experience – Capital Holding (Experiencia de una compañía: Capital Holding).
13. One company's experience – Bell Atlantic ((Experiencia de una compañía: Bell Atlantic).
14. Succeeding at reengineering (Éxito en la reingeniería).

El libro finaliza con un breve epílogo.

12.1.3. Capítulos seleccionados: Capítulos 2 y 4.

Se han seleccionado dos capítulos de este libro. El capítulo II, titulado *Reengineering - the path to change*, trata de ofrecer una definición del concepto de reingeniería de la organización. El capítulo IV, cuyo título es *The new world of work*, elabora un análisis de los cambios que se producen dentro de la organización del trabajo al poner en práctica los rediseños de procesos dentro de la empresa.

12.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY.

Los dos capítulos aquí seleccionados se organizan de forma parecida, pero con ciertas diferencias. Son capítulos relativamente breves, divididos en fragmentos temáticos subtítulos. Los textos presentan frecuentes cambios tipográficos (cursivas en determinadas sentencias, especialmente) y el capítulo 4 contiene un gráfico. Sin embargo, estructuralmente presentan pequeñas diferencias, como se comprobará a continuación.

Capítulo 2: *Reengineering - the path to change.*

Este capítulo se puede dividir en dos partes: la primera se centra en una definición formal de la reingeniería, introduciendo palabras clave, explicándolas, y poniendo ejemplos prácticos con casos reales de empresas. La segunda parte, muy breve, se dedica a señalar qué no es reingeniería.

El capítulo comienza con la siguiente frase:

When someone asks us for a quick definition of business reengineering, we say that it means "starting over" (Hammer y Champy, 1993: 31).

La reingeniería es un concepto que debe definir una moda de gestión concreta. Los autores se centran así en proporcionar una primera definición del concepto de reingeniería sobre la que vuelven posteriormente: es su estrategia de argumentación. Parece esencial por ello definir el concepto de forma detallada.

Su primera definición es la de "*starting over*" (empezar de nuevo). La pretensión de la teoría, así, es la de manifestar su ruptura con todo los paradigmas anteriores. Se estructura una oposición entre *Lo viejo o lo antiguo vs. Lo nuevo*.

Tras esta primera definición, los autores dan a continuación otras más detalladas:

Reengineering a company means tossing aside old systems and starting over. It involves going back to the beginning and inventing a better way of doing work (Hammer y Champy, 1993: 31).

“Reengineering”, properly, is “the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed” (Hammer y Champy, 1993: 32).

No se trata de transformar las estructuras existentes dentro de la empresa, sino de llevar adelante una revolución radical²⁶⁵. Los términos asociados por el momento a la reingeniería son los siguientes:

Términos presentes en la Reingeniería
Starting over
Going back to the beginning
Inventing a better way of doing work
Rethinking and radical redesign of business processes
Achieve dramatic improvements

La terminología utilizada corresponde a un lenguaje que hace énfasis en el cambio: inventar, volver al principio, empezar de nuevo. Se trata de un cambio radical, de repensar, de rediseñar, con el fin de alcanzar mejoras dramáticas. La reingeniería se lleva a cabo con una serie de técnicas que, usadas debidamente, funcionan y pueden conducir a asombrosas mejoras del rendimiento.

Los autores establecen de momento una primera puntualización: si se aplican correctamente, las técnicas funcionan. Así, surge una oposición estructural: *La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta*, en caso de que se observe que la reingeniería no ha permitido alcanzar el éxito.

²⁶⁵ De nuevo se utiliza un lenguaje con connotaciones revolucionarias (Thrift, 2002; Jackson, 2003).

Los autores pasan a continuación a explicar las *Key words* o palabras claves de esta última definición de la página 32, y que son cuatro:

- 1- *Fundamental*. Se trata de no dar nada por sentado. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y, luego, cómo debe hacerlo. Así, se olvida de lo que es para concentrarse en el deber ser. Así, la reingeniería descansa en el deber-ser: es una prescripción (Chiappello y Fairclough: 199-200).
- 2- *Radical*. Significa el abandono de los cambios superficiales para reinventar el negocio, descartando lo existente (abandono). Es ir a la raíz de los problemas, al origen de los problemas. Es una transformación completa, revolucionaria.
- 3- *Dramatic*. La reingeniería no se utiliza para mejorar el negocio de forma marginal, sino de forma espectacular. No se trata de un ajuste, sino de algo nuevo, una transformación. Hay tres tipos de empresas que se acogen a una reingeniería: las que se encuentran en graves dificultades y necesitan mejoras enormes (Ford Motor Company), las que no se encuentran en dificultades pero tienen una previsión de problemas futuros (Aetna Life and Casualty), y las que están en óptimas condiciones pero su administración tiene aspiraciones y energía (Hallmark, Wal-Mart). Estas últimas pretenden mejorar más su rendimiento eliminando a sus competidores.
- 4- *Processes*. Es la más importante de las *key words*, en cuanto es sobre lo que la reingeniería actúa. Los procesos se desarrollan desde la entrada de los inputs hasta la entrega del producto al cliente. La rearticulación de estos es esencial.

En esta exposición, hay dos ideas que es necesario remarcar. En primer lugar, la cuestión de las empresas que se acogen a la reingeniería. Hammer y Champy utilizan una metáfora, la de la muralla, que se desarrollaría así:

Cuadro: Metáfora de la muralla.

Caso 1 (Ford): empresas que se han estrellado contra la muralla y deben superarla. Para ello, estas empresas "heridas" se acogen a la técnica.

Caso 2 (Aetna): empresas que prevén estrellarse contra la muralla y desean evitarlo.

Caso 3 (Wal-mart, Hallmark): empresas que construyen una muralla para las demás.

Por supuesto, las empresas del tercer caso son las compañías que verdaderamente tienen y ejemplifican lo que es el éxito: sus prácticas han funcionado bien, pero se trata de hacer algo todavía mejor dado que existen expectativas para ello.

La segunda cuestión importante es la de los procesos. Los autores señalan dos formas de entender el proceso:

└─→ División del trabajo (Adam Smith) = Especialistas realizan su parcela de trabajo olvidando el gran objetivo final (entregar un bien a un cliente).

Proceso → Proceso global orientado al cliente pensando en el gran objetivo final (entregar un bien a un cliente).

De este modo, se establece una oposición estructural fundamental:

Paradigma industrial vs. Reingeniería de procesos.

Los autores se orientan a esta última visión y ponen tres ejemplos en tres empresas. El objeto de la exposición, en todos los casos, es evidentemente demostrar los beneficios que la aplicación de las técnicas de reingeniería han tenido en la mejora de resultados en las empresas. Se trata de demostrar que la técnica funciona, si se aplica adecuadamente. Estos ejemplos, clásicas narraciones empresariales, se desarrollan así:

Cuadro: Exposición caso IBM Credit:

Exposición problema: Reingeniería en la empresa IBM Credit.

Situación: La operación de crédito es un modelo de expediente burocrático: vendedor → telefonista → especialista crédito → departamento prácticas comerciales → Fijación del precio del crédito → Carta de cotización → Vendedor.

Promedio: seis días (hasta dos semanas).

Problema: Ciclo muy largo que podía desanimar la compra. Vendedor no sabe cómo va la solicitud.

Acción 1: Instala oficina de control para resolver preguntas del vendedor sobre estado de la solicitud.

Resultado: Vendedor conoce el estado de la solicitud. Problema: el ciclo se alarga. Esto no es reingeniería.

Acción 2: Rediseño del proceso: se sustituyen cuatro especialistas por un generalista que lleva todo el proceso, con el apoyo de un sistema informático sencillo que guía al trabajador.

Resultado: Mejora del rendimiento. El ciclo se reduce a cuatro horas, no sólo no aumentando el personal, sino reduciéndolo. El número de negociaciones en curso se multiplica por cien.

Conclusión: La compañía hace un cambio radical en el proceso global, con un espectacular avance del rendimiento.

Los elementos en la narración de IBM Credit se repiten igualmente en el caso de Ford Motor:

Cuadro: Exposición caso Ford Motor:

Exposición problema: Reingeniería en la empresa Ford Motor.

Situación: Costes administrativos muy elevados: hay 500 personas en el Departamento de Pagos, frente a 5 de Mazda. El proceso de cuentas por pagar era: orden de compra al proveedor → envío mercancía a Ford → se rellena formulario con descripción de bienes → se remite a cuentas por pagar. A la vez, el vendedor envía la factura.

Si coinciden orden de compra, formulario y factura, se expide orden de pago. Problema: muchos errores y correcciones.

Problema: Elevados costes administrativos y de personal, pérdida de tiempo.

Acción 1: Automatización de procesos mediante informática.

Resultado: Se reduce un 20% el personal, pero todavía está lejos de Mazda. Esto no es reingeniería.

Acción 2: Rediseño del proceso: se elimina la factura, se comprueba en el ordenador la correspondencia entre orden de compra y formulario. El sistema remite automáticamente la orden de pago si coincide, de lo contrario se rechaza. En lugar de pagar al recibir la factura, se paga al recibir los bienes.

Resultado: Mejora del rendimiento. Se reduce el personal a 125 personas. Se cambian otros procesos: desde entonces, se paga al usar los bienes; se centran en una sola fuente de abastecimiento (un proveedor).

Conclusión: La compañía hace un cambio radical en el proceso global, con un espectacular avance del rendimiento.

El caso de Kodak se expone del mismo modo:

Cuadro: Exposición caso Kodak:

Exposición problema: Reingeniería en la empresa Kodak.

Situación: Fuji, competencia de Kodak, anuncia una nueva cámara fotográfica desechable de 35 mm. Kodak necesita desarrollar algo con sus procesos mezcla de secuencial y paralelo, muy lento.

Problema: Kodak no tiene producto que pueda competir y tardaría setenta semanas en tenerlo.

Acción 1: Abandonar dibujo sobre papel y trabajar con ordenadores (con tecnología CAD/CAM).

Resultado: Se mejora marginalmente el proceso global. Esto no es reingeniería.

Acción 2: Rediseño del proceso: se recoge en un banco de datos todo el trabajo de los distintos grupos de trabajo, corrigiéndose de forma inmediata los problemas; es la llamada ingeniería concurrente. Se aprovecha mejor el CAD/CAM.

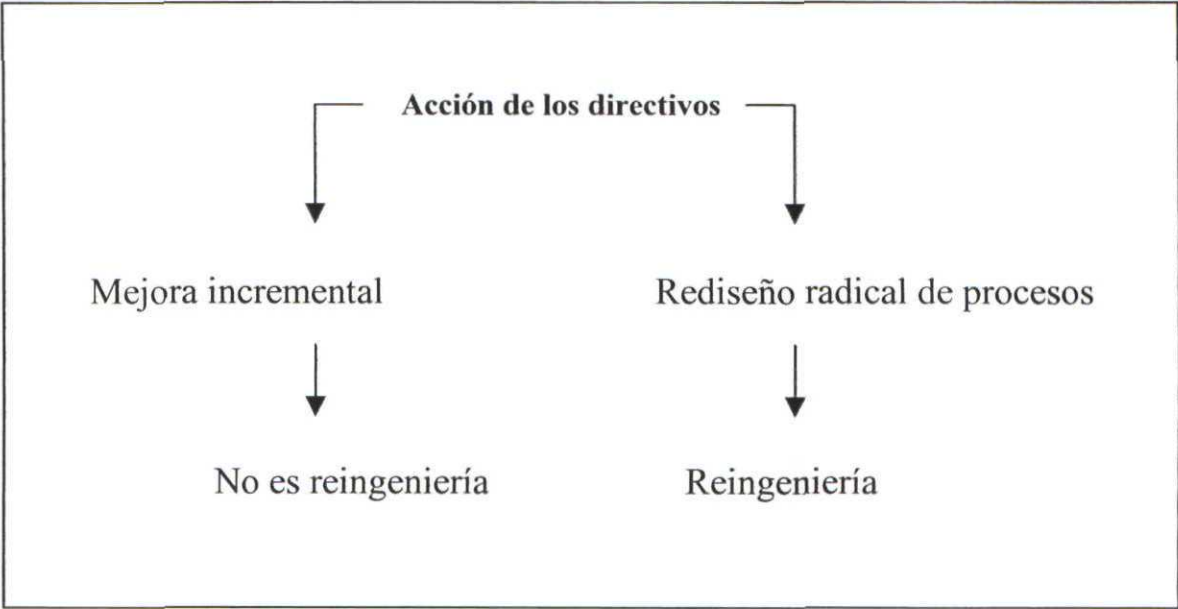
Resultado: Mejora del rendimiento. Se reduce el proceso de diseño a treinta y ocho semanas. Reducción de costes de herramienta y manufactura en un 25%.

Conclusión: La compañía hace un cambio radical en el proceso global, con un espectacular avance del rendimiento.

En los tres casos, es necesario resaltar la importancia que tiene la informática como herramienta de automatización de procesos y de comunicación de la información disponible. La lección que se persigue transmitir es que, en un momento determinado, la aplicación de la teoría propuesta por los autores (la reingeniería de procesos) es la que permite alcanzar el éxito, con mejoras de rentabilidad superiores a las que se obtendrían con otras medidas.

Esto se puede representar de la siguiente forma:

Cuadro: Elección de escenarios:



A continuación, los autores recopilan esta información de nuevo:

In these three examples, we have seen illustrations of true business reengineering, even though some of them occurred before we had coined the term. These examples illustrate the four requisite characteristics of a reengineering effort and fulfill the definition that reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed (Hammer y Champy, 1993: 46).

Los autores han expuesto unos ejemplos de reingeniería que coinciden con su definición, en cuanto no han supuesto mejoras incrementales marginales, sino resultados económicos espectaculares. De este modo vuelve a establecer lo siguiente:

Incrementos, mejoras → NO Reingeniería.

Crecimientos espectaculares → SÍ Reingeniería.

Se configura una nueva oposición: *Mejora incremental* vs. *Rediseño radical*.

Tras estas apreciaciones²⁶⁶, los autores introducen una serie de cuestiones que desarrollarán a lo largo del libro:

- *Process orientation*. Se trata de abandonar labores definidas de forma estrecha: se debe atender a lo global.
- *Ambition*. Las compañías están buscando avances trascendentales, no pequeñas mejoras.
- *Rule-breaking*. Rediseñar significa romper con la tradición, con el pasado, con lo antiguo. Surge aquí la Mitología de lo Conservador.
- *Creative use of information technology*. La tecnología se descubre como el elemento imprescindible en el rediseño de los procesos. Surge una Mitología de las Nuevas Tecnologías.

La segunda parte del capítulo se articula en oposición a su argumentación: se trata de lo que no es la reingeniería, dentro de la siguiente oposición estructural:

Lo que es reingeniería vs. Lo que no es reingeniería.

Hammer y Champy tratan de justificar la importancia de la reingeniería respecto a otros procesos de mejora del negocio. Así, no se debe confundir con un programa de mejora de negocios, ni con la automatización resultado de la informatización, ni con la reingeniería del software, ni con la reorganización de la estructura de la empresa (su organigrama). Los autores tratan de establecer un concepto claro de técnica de gestión. Tampoco se trata de eliminar la burocracia porque sí. Según los autores, la burocracia actúa como integradora de procesos fragmentados (el trabajo fragmentado descrito por Braverman (1974) o Durand (1979)); si se rehacen estos procesos, la burocracia dejará de ser necesaria.

La reingeniería tampoco es gestión de calidad (en el sentido que la describe Deming, 1989) en cualquiera de sus formas, pese a que coincida con ella en algunos aspectos. Sin embargo, la primera se centra en las mejoras incrementales, la reingeniería es un cambio radical. De nuevo se repite la oposición: *Mejora incremental vs. Rediseño radical*.

²⁶⁶ El concepto de reingeniería, no obstante, sigue siendo muy confuso para muchos autores (en Jackson, 2003: 117).

El capítulo finaliza con una vuelta a la cuestión de la definición:

Finally, we can do no better than to return to our original two-word definition for reengineering: starting over. Reengineering is about beginning again with a clean sheet of paper. It is about rejecting the conventional wisdom and received assumptions of the past. Reengineering is about inventing new approaches to process structure that bear little or no resemblance to those of previous eras.

Fundamentally, reengineering is about reversing the industrial revolution. Reengineering rejects the assumptions inherent in Adam Smith’s industrial paradigm – the division of labor, economies of scale, hierarchical control, and all the other appurtenances of an early-stage developing economy. Reengineering is the search for new models of organizing work. Tradition counts for nothing. Reengineering is a new beginning (Hammer y Champy, 1993: 49).

Como se puede observar, los autores señalan que se ha producido una ruptura con el modelo de Adam Smith, se ha producido un cambio de paradigma: del industrial (equivalente al modelo racional de Peters y Waterman, 1982) se ha pasado a la reingeniería²⁶⁷. Los términos asociados a uno y otro difieren completamente:

Paradigma industrial	Reingeniería de procesos
Division of labor	New models of organizing work
Economies of scale	Inventing new approaches to process structure
Hierarchical control	New beginning

Se puede observar que, aunque los autores se retrotraen a Adam Smith (1996), en realidad su modelo industrial corresponde al modelo fordista inspirado en la administración científica del trabajo de Taylor (1953, 1970).

²⁶⁷ Como señala Jackson, “la técnica final que Hammer y Champy han utilizado con efecto especialmente dramático consiste en subrayar la importancia histórica del movimiento de la reorganización. [...] Esta vez va en serio y a ellos, como directivos, les corresponde un papel muy importante que hará historia” (Jackson, 2003: 130).

Los términos asociados a la reingeniería, por otra parte, se completan con expresiones como *beginning again*, *inventing*, pero sobre todo *reversing the industrial revolution*. Supone la comprensión por parte del lector de que se encuentra ante algo muy novedoso y de gran importancia, hasta el punto de que la tradición no cuenta para nada: es un mensaje mesiánico (Huczynski, 65-67; Jackson, 2003).

Capítulo 4: *The new world of work*.

El capítulo 4 se centra en las transformaciones en el mundo del trabajo, y es de gran interés para la comprensión de las transformaciones en la empresa moderna. El capítulo se estructura en una serie de puntos (los cambios a los que se somete el trabajo) a los que acompañan unos análisis más detallados.

En este capítulo, tras recordar Hammer y Champy que la reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocio, comentan lo siguiente respecto a la transformación de los oficios:

When a process is reengineered, jobs evolve from narrow and task-oriented to multidimensional. People who once did as they were instructed now make choices and decisions on their own instead. Assembly-line work disappears. Functional departments lose their reasons for being. Managers stop acting like supervisors and behave more like coaches. Workers focus more on the customers' needs and less on their bosses'. Attitudes and values change in response to new incentives. Practically every aspect of the organization is transformed, often beyond recognition (Hammer y Champy, 1993: 65)

Los cambios se registran de la siguiente forma:

Aspectos de la empresa	Antes de la reingeniería	Después de la reingeniería
Jobs	Narrow and task-oriented	Multidimensional
People	Instructed	Make choices and decisions
Managers	Supervisors	Coaches
Workers	Focus on bosses	Focus on customers

Desaparece el trabajo en línea y los departamentos funcionales (como en Peters, 1992). Se producen además cambios en los valores, lo que termina por transformar la organización por completo. La realidad es que la reingeniería de procesos presenta muchas similitudes con la transformaciones de la organización realizada en Japón e importada a Estados Unidos desde finales de los años setenta. Esencialmente, lo que Hammer y Champy prescriben en su obra es semejante a la relación que Peters y Waterman establecen entre el modelo racional y el modelo de las 7-S de las empresas excelentes (Peters y Waterman, 1982). En la misma línea, pues, centran el interés en la eliminación de los elementos burocráticos característicos del sistema de producción en serie, y proponen la adopción de formas de trabajar propias de la producción flexible diseñada por Taiichi Ohno²⁶⁸ (Ohno, 1993).

Tras estos comentarios, los autores pasan a describir estos cambios en mayor detalle (con ejemplos de empresas en la línea anterior, como Bell Atlantic, IBM Credit). En primer lugar, cambian las unidades de trabajo, que pasan de organizarse de departamentos funcionales a equipos de proceso:

Companies that reengineer are, in effect, putting back together again the work that Adam Smith and Henry Ford broke into tiny pieces so many years ago. Once it is restructured, process teams – groups of people working together to perform an entire process – turn out to be the logical way to organize the people who perform the work. Process teams don’t contain representatives from all the functional departments involved. Rather, process teams replace the old departmental structure. While there are

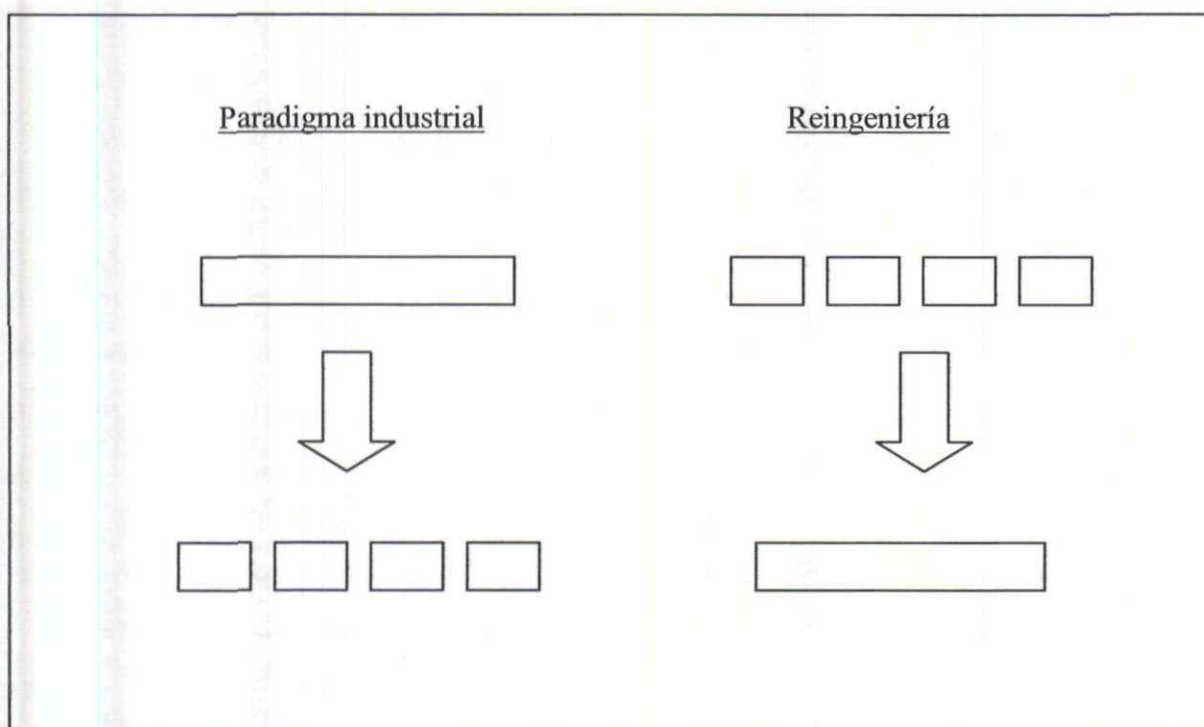
²⁶⁸ Si bien no existe ninguna referencia por parte de los autores a la gestión japonesa en este capítulo.

several different kinds of process teams, we mean something very particular when we use the word "team" (Hammer y Champy, 1993: 65-66).

Como se observa, de nuevo, los autores quieren superar la organización del trabajo fordista y utilizan para ello elementos presentes en el ohnismo (equipos de trabajo, que para Ohno lo son todo (1993: 52)) aunque adaptados a un contexto diferente, en que no se percibe ya la amenaza japonesa. Se trata de reorganizar el trabajo en una situación de creciente competitividad: si en el paradigma industrial se trataba de fragmentar el trabajo, en el paradigma de la reingeniería se trata por el contrario de una reunión de los fragmentos.

Gráficamente, podría representarse así:

Gráfico: Paradigma industrial vs. Reingeniería.



El fraccionamiento genera metas incongruentes, disfunciones (similares a las descritas en las organizaciones burocráticas por Merton, 1980). La reunión de las distintas partes del proceso permite fijar una meta común. Los equipos de proceso son de varias clases:

equipo de casos con una o varias personas (de carácter permanente), o equipos *ad hoc* (para tareas temporales). Se detallan algunos ejemplos, como los de IBM Credit y Kodak, compañías a las que se hará referencia continuamente. También cambian los trabajos, que pasan de realizar tareas simples (propias de la línea de montaje) a un oficio multidimensional:

After reengineering, work becomes more satisfying, since workers achieve a greater sense of completion, closure, and accomplishment from their jobs. They actually perform a whole job – a process or a subprocess – that by definition produces a result that somebody cares about. Process performers share many of the challenges and rewards of entrepreneurs. They are focused on customers whose satisfaction is their aim. They're not just trying to keep the boss happy or to work through the bureaucracy. Moreover, work becomes more rewarding since people's jobs have a greater component of growth and learning. In a process team environment, personal development does not mean climbing up through the hierarchy but expanding one's breadth – learning more so one can encompass a larger part of the process. After reengineering there is no such thing as "mastering" a job; as a worker's expertise and experience grow, his or her job grows with it (Hammer y Champy, 1993: 69).

Los autores señalan aquí varias cuestiones. En primer lugar, el trabajo se hace más satisfactorio en un entorno de reingeniería. Se reconoce una alineación del trabajador en el sistema fordista (ver Perroux, 1971; Horkheimer, 1974; Braverman, 1974; Gorz, 1977a; Durand, 1979) que es superada enriqueciendo el trabajo. Ahora los trabajadores tiene unas funciones bien definidas:

Lo que hacen los trabajadores tras la Reingeniería

Workers achieve a greater sense of completion from their jobs.

Process performers share many of the challenges and rewards of entrepreneurs.

They are focused on customers whose satisfaction is their aim.

They're not just trying to keep the boss happy or to work through the bureaucracy.

Personal development means expanding one's breadth.

As a worker's expertise and experience grow, his or her job grows with it

Se puede observar que el tono es de carácter claramente prescriptivo. Existe además una fuerte carga retórica, de imágenes (Jackson, 2003). Se asocia al trabajador con el emprendedor, se especifica que el trabajador está enfocado a satisfacer a sus clientes. La legitimidad dentro de la organización no se sustenta en criterios como la autoridad, sino en cuestiones más ambiguas como es el concepto de satisfacción de los clientes (siendo el cliente el rey, como señala Huczynski, 1993). El trabajador tiene como finalidad satisfacer al cliente, es responsable de gestionar sus competencias en un trabajo identificado con su propia figura; sin embargo, a la vez se debe a una organización que no deja de contar con recursos limitados y una determinada finalidad organizativa. De nuevo surge el problema del doble vínculo (Bateson, 1985), y de nuevo también se contraponen términos en un sentido positivo y negativo:

Términos positivos	Términos negativos
Entrepreneurs	Bureaucracy
Customers	Bosses

Se vuelve a leer un discurso en el que la burocracia es el mal a eliminar, solicitando una llamada a la acción (similar al de Kanter, 2000, o Peters y Waterman, 1982). Es imprescindible la eliminación de las jerarquías, pero algunos autores observan que el control permanece: simplemente ha sido traspasado al trabajador, que tras la reingeniería es controlado por los clientes y debe comportarse como si fuese un empresario (Deetz y Kersten, 1983). El trabajador, evidentemente, adquiere una fuerte responsabilidad, pues su desarrollo personal dependerá en gran medida de su compromiso con un trabajo que crece con él. El trabajo además es más complejo, reconociendo los autores que ello implica algunos riesgos:

There is, however, a challenging side to all this good news about work in an reengineered environment. If jobs are more satisfying, they are also more challenging and difficult. Much of the old, routine work is eliminated or automated. If the old model was simple tasks for simple people, the new one is complex jobs for smart people,

which raises the bar for entry into the workforce. Few simple, routine, unskilled jobs are to be found in a reengineered environment (Hammer y Champy, 1993: 70).

El trabajo rutinario, pues, se elimina o automatiza. Se establece una nueva oposición: *Trabajo simple vs. Trabajo complejo*. Esto tiene algunas implicaciones:

Simple tasks for simple people → Complex jobs for smart people

Evidentemente, existe una connotación positiva (smart) frente a una negativa (simple) en lo referente a las personas. Y un grave problema para la gente sin cualificaciones: los criterios de selección en los trabajos marcan un listón más alto, no se trata ya de ese trabajo descualificado descrito por Braverman en los años setenta (Braverman, 1974). Así, sólo los que posean el recurso del saber (Drucker, 1993a), el capital humano (Becker, 1983), podrán formar parte de la fuerza de trabajo²⁶⁹. El papel de esos trabajadores que sí poseen saber se adecuará a un entorno de riesgo en el que deben tomar también decisiones, lo que implica que se salten las reglas:

A task-oriented, traditional company hires people and expects them to follow the rules. Companies that have reengineered don't want employees who can follow rules; they want people who will make their own rules. As management invests teams with the responsibility of completing an entire process, it must also give them the authority to make decisions needed to get it done (Hammer y Champy, 1993: 70).

Se concibe un tipo de trabajador distinto. Para ello exponen la anécdota (narración empresarial) de un portero de un hotel que toma la iniciativa para satisfacer a un cliente (pagarle por la sustracción de un radiocasete). El trabajador debe crear sus propias reglas, la compañía no espera que sigan unos métodos formales de actuación. Hammer y Champy argumentan que, si se entrega la responsabilidad a los trabajadores, también se les debe otorgar autoridad en sus decisiones. De nuevo se asoma la Mitología del Trabajador Libre, ya presente en esos campeones citados por Peters y Waterman (1982). Lo cierto es que el doble vínculo se vuelve a generar porque trabajar dentro de una organización es seguir un determinado comportamiento, dado que la idea de cooperación latente implica un ajuste a unas normas, a unas reglas; sin embargo, se

²⁶⁹ Si bien según David Harvey este núcleo de trabajadores deberán a cambio ser flexibles, adaptables y geográficamente móviles (Harvey, 1998: 173).

habla de no seguir las reglas, de libertad. No hay lugar para la inoperancia (inexistente en IBM Credit o Kodak). La clave es un nuevo concepto, el *empowerment* o delegación:

Empowerment is an unavoidable consequence of reengineered processes; processes can't be reengineered without empowering process workers. Consequently, companies that reengineer must consider additional criteria in their hiring. It is no longer enough merely to look at prospective employees' education, training and skills; their character becomes an issue as well. Are they self-starting? Do they have self-discipline? Are they motivated to do what it takes to please a customer?

Reengineering and its consequent empowerment have powerful implications for the kinds of people companies will hire (Hammer y Champy, 1993: 71).

La delegación de responsabilidad en el trabajador implica que éste debe estar comprometido con la empresa. Esto implica cambios sobre el perfil de las personas que se va a contratar. Así, más allá de otros criterios, los fundamentales serán: motivación para satisfacer al cliente, autodisciplina, iniciativa. Son los nuevos elementos de control, según Boltanski y Chiappello (2002). Se introduce cierta ambigüedad, al ser el carácter un elemento que no puede ser valorado desde un criterio de objetividad: la propia ambigüedad ejerce como un efectivo sistema de control (Jackson, 2003).

Por tanto, en el mercado de trabajo se contratará al que demuestre compromiso con la empresa, no al que no lo demuestre. La reivindicación laboral quedaría fuera de este escenario: la protesta desaparece de la organización.

También se produce una modificación en la preparación para el oficio. Así, del entrenamiento se pasa a la educación, y para ello recurren al ejemplo de la compañía Hill's Pet Products, donde se seleccionaba gente dispuesta a aprender:

For multi-dimensional and changing jobs, companies don't need people to fill a slot, because the slot will be only roughly defined. Companies need people who can figure out what the job takes and do it, people who can create the slot that fits them. Moreover, the slot will keep changing. In an environment of flexibility and change, it is clearly impossible to hire people who already know everything they're ever going to need to

know, so continuing education over the lifetime of a job becomes the norm in a reengineered company (Hammer y Champy, 1993: 72).

El trabajo deja de estar definido. Si en el sistema de administración científica las tareas se especificaban cuidadosamente (Taylor, 1953), en la reingeniería sucede lo contrario. La gente crea su empleo, en un ambiente de cambio y flexibilidad. La organización ya no establece una forma de trabajo, ésta debe ser establecida por el trabajador. Se habla de la formación continua de los trabajadores, esos trabajadores del saber a los que se aluden en textos del momento (por ejemplo, Drucker, 1993a).

Hammer y Champy sitúan al trabajador y la gestión de sus competencias en el centro de la cuestión. Hay, por utilizar la expresión acuñada por Giddens (2000, 2004), un *desenclave*: no se sujeta al trabajador al puesto de trabajo (un lugar en la oficina o la línea de montaje); por el contrario, las fronteras entre puestos desaparecen, surge una necesidad de movilidad, de fluidez (Bauman, 2003c). La ambigüedad, la adaptación, la flexibilidad, penetran progresivamente en todas las esferas de la organización. De este modo, no se compensa por la actividad, sino por los resultados:

In companies that have reengineered, performance is measured by value created and compensation should be set accordingly (Hammer y Champy, 1993: 74).

El riesgo y la incertidumbre de los mercados se traslada a los propios trabajadores, afectándoles no sólo en la estructuración de sus funciones, sino también en la percepción de sus remuneraciones. El salario se asocia a criterios difíciles de estimar como la creación de valor, un concepto cuya definición es asimismo ambigua. En general, el riesgo se introduce en el mercado de trabajo: se elimina una de las clásicas reivindicaciones de la clase obrera, la mensualización de un salario fijo, para volver a un salario variable, determinado por el rendimiento en el mercado (ver Harvey, 1998: 174-175).

Los criterios de ascenso también cambian. No se asociarán con el desempeño, sino con algo denominado habilidad: es un cambio, no una recompensa. Los criterios racionales se siguen abandonando a favor de la incertidumbre. Esta tesis se refuerza con ejemplos de diversas compañías (Progressive Insurance, Direct Response Group)

Asimismo, de nuevo surge la cuestión de las creencias, los valores, que sufren una importante transformación en la compañía tras un proceso de reingeniería:

Reengineering entails as great a shift in the culture of an organization as in its structural configuration. Reengineering demands that employees deeply believe that they work for their customers, not for their bosses. They will believe this only to the extent the company's practices of reward reinforce it (Hammer y Champy, 1993: 74).

El cambio cultural es enorme. Los trabajadores no trabajan para sus jefes, sino para sus clientes: así lo explican en empresas como Xerox. Así, se difumina el centro de la autoridad, ramificándose hacia el exterior: el trabajador depende así de sus redes de clientes (Kanter, 2000). El paradigma de las redes se hace visible en el texto (Castells, 1997). Se encuentra de nuevo al consumidor como un elemento central en la cultura de la empresa tras la reingeniería (Huczynski, 1993).

An organization's management systems – the ways in which people are paid, the measures by which their performance is evaluated, and so forth – are the primary shapers of employees' values and beliefs.

Unfortunately, too many managers still believe that all they have to do to shape their employees' beliefs is to articulate some high-sounding values and then make speeches about them. Creating a corporate value statement alone is useless and just another faddish exercise (Hammer y Champy, 1993: 75).

La cultura de la empresa no debe articularse tanto en discursos como en la propia configuración del organigrama y de los sistemas de apoyo. La compañía debe moldear a los trabajadores (producir gente, como señalan Alvesson y Willmott, 1992b: 5): continúa la Mitología de la psicología mecanicista, basada en la maleabilidad de la naturaleza humana (Huczynski, 1993).

La alta administración, la dirección corporativa, debe dar ejemplo a los subordinados:

And, of course, senior management must live these values themselves. If an executive says it's important to care about customers and then spends an hour a week on the phone with customers, the value of that time to customers may be minor, but its value to the organization is immeasurable. The hour is a symbol and a demonstration of management's personal commitment to the values by which they expect everyone to live (Hammer y Champy, 1993: 75).

De nuevo se encuentra la Mitología del directivo en primera línea, que llama por teléfono a un cliente para dar ejemplo al resto de la organización, permitiendo la mejor adaptación de esos nuevos valores. Como en el caso de Peters y Waterman (1982), se trata de diferenciar entre un modelo basado en el paradigma racional y otro más moderno e innovador:

The cultural values found in some traditional companies are the byproducts of fragmented management systems, which focus on past performance, emphasize control, and enshrine the hierarchy. Whatever such a company's value statement might say, its management systems may in fact promote values something like this:

- My boss pays my salary: For all the talk about serving customers, the real objective is to keep the boss happy.
- I'm just a cog in the wheel: My best strategy is to keep my head down and not make waves.
- The more direct reports I have, the more important I am: The one with the biggest empire wins.
- Tomorrow will be just like today: It always has been.

The trouble is that values and beliefs do not promote the performance that customer-organization require. They are inconsistent with the new processes created in a reengineered environment; and unless the values change, new processes, no matter how well designed, will never work. Changing values is as important a part of reengineering as changing processes.

- In a company that has reengineered, employees must hold beliefs such as the following:
- Customers pay all our salaries: I must do what it takes to please them.

- Every job in this company is essential and important: I do make a difference.
- Showing up is no accomplishment: I get paid for the value I create.
- The buck stops here: I must accept ownership of problems and get them solved.
- I belong to a team: We fail or we succeed together.
- Nobody knows what tomorrow holds: Constant learning is part of my job (Hammer y Champy, 1993: 75-76).

De nuevo se establece una contraposición de valores entre una compañía guiada por los principios del modelo racional y otra guiada por los principios de la reingeniería:

Valores de la compañía de paradigma racional	Valores de la compañía tras la reingeniería
Real objective = to keep the boss happy.	Real objective = to keep the customers happy.
My boss pays my salary.	Customers pay all our salaries.
I'm just a cog in the wheel.	I do make a difference.
I keep my head down / not make waves.	I accept ownership of problems / solve them.
The one with the biggest empire wins.	I belong to a team.
Tomorrow will be just like today.	Nobody knows what tomorrow holds.

De nuevo se observa una connotación negativa en el caso de los valores del paradigma racional, pues expone los problemas propios del Hombre –Organización (Whyte, 1968); sin embargo, a excepción de la sensación de incertidumbre, las connotaciones del modelo post-reingeniería son positivas, relacionadas con la libertad, la responsabilidad, y la importancia del individuo. Es el artista manager (Boltanski y Chiappello, 2002). La función de los directivos, de los gerentes, es también distinta en ambos modelos organizativos:

Process teams, consisting of one person or many, don't need bosses; they need *coaches*. Teams ask coaches for advice. Coaches help teams solve problems. Coaches are not in the action, but close enough to it so they can assist the team in its work.

Traditional bosses design and allocate work. Teams do that for themselves. Traditional bosses have little to do in a reengineered environment. Managers have a switch from supervisory roles to acting as facilitators, as enablers, and as people whose jobs are the development of people and their skills so that those people will be able to perform value-adding processes themselves (Hammer y Champy, 1993: 77).

Este párrafo trata de nuevo el tema de los equipos y los jefes. Los jefes no se comportan como jefes, sino como *coaches* (entrenadores). Se utiliza una metáfora deportiva, la del entrenador y el equipo (se cita incluso un entrenador de béisbol como ejemplo). La configuración estructural se adapta más a la de un equipo de fútbol o baloncesto, siendo el entrenador más una guía, una asistencia, que la autoridad, dado que es el equipo el que “juega”. Las funciones que desempeñan los gerentes en ambos modelos son las siguientes:

Directiva compañía paradigma racional	Directivo compañía tras la reingeniería
Design and allocate work.	Teams do that for themselves.
Supervisory roles.	Facilitators, enablers.
Little to do in a reengineered environment.	Their jobs are the development of people and their skills.

Como se puede comprobar, el paradigma racional está representado por una dirección similar a la expuesta en la Teoría X (McGregor, 1960). Tras la reingeniería, las labores del directivo se asemejan más a las del *líder transformador* (Peters y Waterman, 1982), o a las de Matsushita tal como se describen en *The art of japanese management* (Pascale y Athos, 1981). Hammer y Champy especifican claramente las características que tienen (deben tener) los managers:

Managers in a reengineered company need strong interpersonal skills and have to take pride in the accomplishment of others. Such a manager is a mentor, who is there to provide resources, to answer questions, and to look out for the long-term career development of the individual. This is a different role from the one most managers have traditionally played (Hammer y Champy, 1993: 77).

Se recalca que tienen un rol diferente: es un mentor, su perfil es de carácter carismático, se preocupa de proveer recursos, de dar soluciones, de preocuparse porque los empleados se desarrollen (similar al líder propuesto por Zaleznik (1991)).

La estructura de la organización se remodela por completo: se abandonan las jerarquías para constituir una organización plana. Es la transición de la burocracia maquinal a la adhocracia, tal como la expone Mintzberg (1995). Hammer y Champy lo exponen así:

Consequently, whatever organizational structure remains after reengineering tends to be flat, as work is performed by teams of essentially coequal people operating with great autonomy and supported by few managers – few, because while a manager can typically supervise only about seven people, he or she can coach close to thirty (Hammer y Champy, 1993: 78-79).

El trabajo es realizado por equipos de gente es un mismo nivel. Según Stephen Israel, vicepresidente de IBM Credit, nunca se consulta el organigrama. Se trata no de supervisar, sino de *entrenar*. Disminuyen los niveles jerárquicos y las relaciones entre directivos y trabajadores, debido fundamentalmente a una cuestión: si el control lo llevan a cabo los propios trabajadores, entonces no es necesaria la supervisión por parte de la dirección, es innecesaria²⁷⁰. Los altos ejecutivos de las compañías deben acercarse también a las personas que crean valor.

En definitiva, la reingeniería supone una transformación radical de la estructura de la organización, pues esta está determinada por los cuatro aspectos citados (personas, puestos de trabajo, directivos y valores):

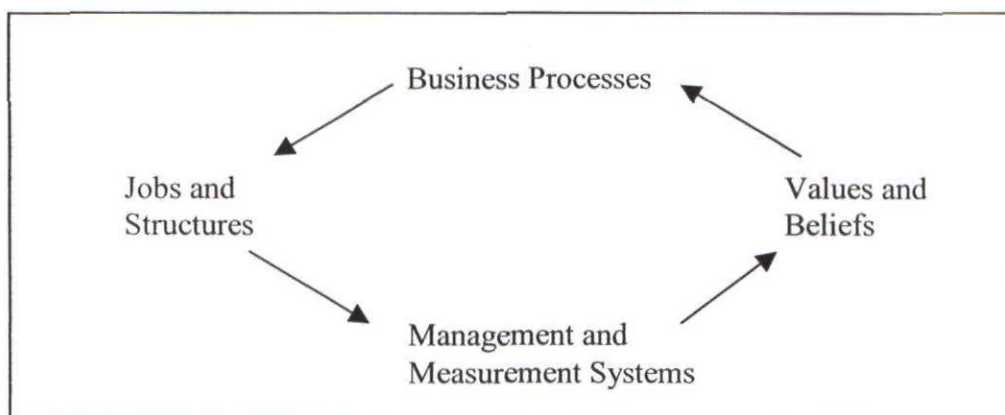
²⁷⁰ Además, como señala Burawoy, esta jerarquía horizontal favorece la competencia entre los trabajadores (Burawoy, 1989: 93-94).

In short, reengineering a company's business processes ultimately changes practically everything about the company, because all these aspects – people, jobs, managers, and values – are linked together. We call them the four points of the business system diamond. The top point on the diamond is the company's business processes – the way the work gets done; the second is its jobs and structure; the third, its management and measurement systems; and the fourth, its culture – what its employees value and believe (Hammer y Champy, 1993: 80-81).

Este cambio organizativo es representado por los autores en un gráfico con forma de diamante. Los autores lo representan así:

Gráfico: Los cambios en la estructura de la organización:

THE BUSINESS SYSTEM DIAMOND



© 1990 PRISM, a research service of CSC Index and Hammer and Company. All rights reserved (Hammer y Champy, 1993: 80).

Se observa cómo se interconectan los distintos aspectos presentes en la empresa. Es también destacable el copyright que incluye el gráfico.

The fact is that every company, even those with traditional organizations, has a business diamond that has lost its luster and brilliance with a new one (Hammer y Champy, 1993: 82).

Esta metáfora del diamante cierra el capítulo: la compañía pierde brillo y es necesario que reluzca de nuevo. Para ello, se deben adoptar las técnicas de reingeniería de procesos, que conducirán a la mejora de resultados. Se ha conseguido **un logro, un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

12.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de Hammer y Champy, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso del *management* típico de la década de los noventa. El estilo es sencillo y cercano, menos entusiasta que el de Peters pero no menos efectivo: como señala Jackson, su discurso es una llamada a la acción, a la acción “dramática” (Jackson, 2003: 133).

12.3.1. Estructuración del texto.

Como en casos anteriores, la pregunta es de nuevo si es posible afirmar que el relato de Hammer y Champy contiene una estructura subyacente. De nuevo se ha podido demostrar durante el análisis del discurso que existen unas oposiciones estructurales entre los términos que conforman el sentido del texto.

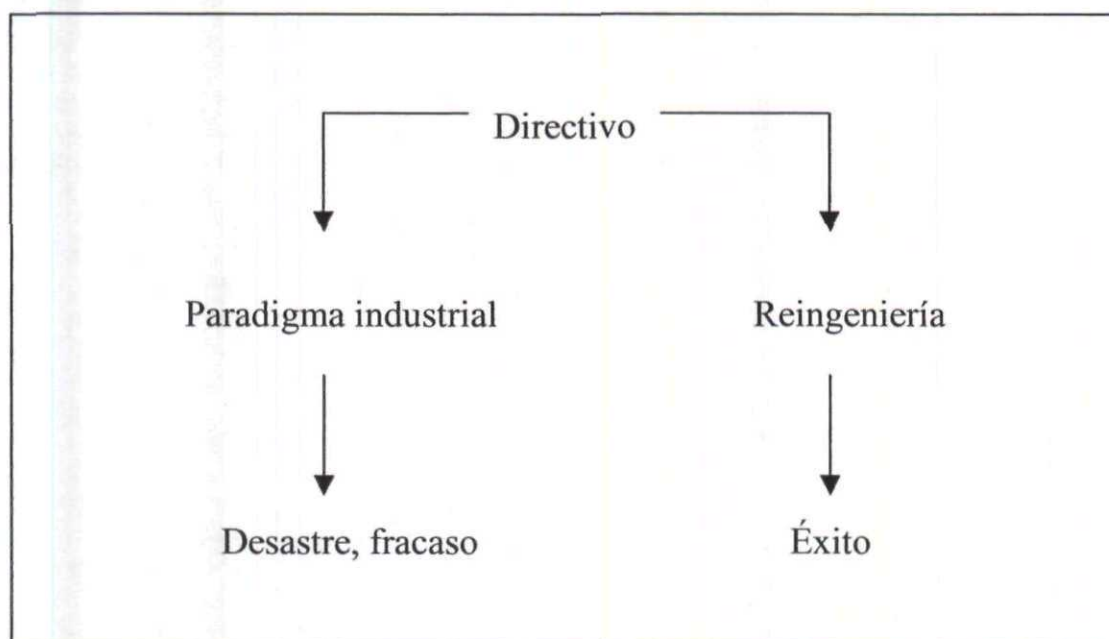
Las oposiciones que estructuran el texto de Hammer y Champy son las siguientes:

- Eje 1: Paradigma industrial vs. Reingeniería de procesos.
- Eje 2: Lo que es reingeniería vs. Lo que no es reingeniería.
- Eje 3: Mejora incremental vs. Rediseño radical.
- Eje 4: El pasado, lo viejo vs. El futuro, lo nuevo.
- Eje 5: La técnica es correcta vs. La aplicación es incorrecta
- Eje 6: Orientación al jefe vs. Orientación al cliente.
- Eje 7: Supervisión vs. *Coaching*.
- Eje 8: Lo existente vs. Lo innovador.

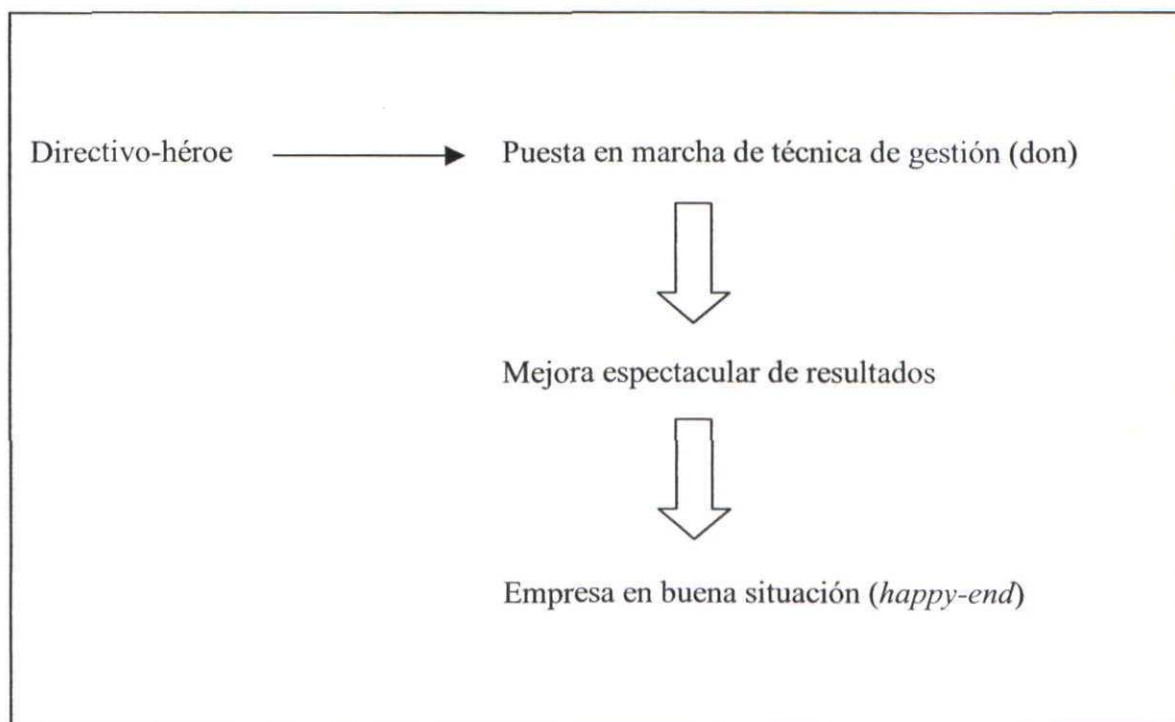
La base de la estructuración del texto es una oposición entre dos formas de gestionar: *Paradigma industrial vs. Reingeniería de procesos*.

El armazón del texto podría representarse así:

Cuadro: Armazón del Texto de Michael Hammer y James Champy:



Esencialmente, el discurso se articula como una gran oposición de dos estilos de dirección: un estilo burocrático, asociado a la división del trabajo de Adam Smith y Henry Ford, y el modelo de la reingeniería de procesos, basado en un rediseño de la organización del trabajo, que coincide con elementos del ohnismo pero con relación con los valores norteamericanos. El texto se apoya, en el segundo capítulo especialmente, en narraciones empresariales que siguen más o menos la siguiente estructura:

Gráfico: Estructura narración empresarial:

Al igual que en anteriores análisis, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Si se recuperan de nuevo los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar las funciones, los personajes y el nivel de la narración. Respecto a las funciones, se debe señalar que aparecen claramente definidas, pues en este tipo de textos son esenciales para dar sentido al mismo. De nuevo la dirección, por ejemplo, aparece como depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992b: 1). El directivo-héroe se enfrenta a una situación de partida difícil que debe superar a través de trabajos: son las condiciones estructurales de un relato épico. La función principal de la dirección es la del *coaching*. El directivo no se dedica a la supervisión, sino que asiste a los trabajadores. Favorecen su desarrollo, les motivan a mejorar sus técnicas, les orientan a los clientes. Están en primera línea rediseñando los procesos de trabajo para adaptarse a la incertidumbre. Inventa, no sólo anota puntos sino que es líder. El directivo aplica la reingeniería de procesos correctamente, consiguiendo mejoras dramáticas de los resultados empresariales. Por el

contrario, los directivos que siguen aferrados al modelo racional se preocupan por la supervisión, por el control, y su único objetivo es el de incrementar su poder olvidando al cliente.

Las funciones de los trabajadores varían atendiendo al tipo de empresa en que se encuentren. Si se encuentran trabajando en una empresa del modelo racional, son conformistas y tratan de pasar desapercibidos; estrechos de miras, carecen de iniciativa y realizan un trabajo simple y rutinario. Por el contrario, si trabajan en una empresa que ha experimentado un proceso de reingeniería, sienten que su trabajo tiene sentido, toman decisiones y solucionan problemas. Están orientados a los clientes y trabajan en equipo para satisfacerles.

Los clientes tienen necesidades que deben ser satisfechas. En torno a ellos gira todo el proceso: pagan los salarios y justifican todas las transformaciones organizativas. Son receptivos a las actuaciones de los trabajadores: confirman

Después aparecen los personajes. Los autores son las fuentes por las que se conocen los casos expuestos: están investigando las empresas que han aplicado procesos de reingeniería y describen sus éxitos.

Los personajes en la obra de Hammer y Champy son básicamente directivos de empresas, siguiendo la línea de otras obras del género. Se especifica poco acerca de ellos, realizan determinadas acciones en beneficio de la empresa o se señala qué funciones deben seguir: dos ejecutivos de IBM con una idea brillante; ejecutivos de Ford; otros *managers*, gerentes y ejecutivos.

También aparecen algunos trabajadores, con pocas especificaciones: generalistas y especialistas, estructuradores de negociaciones, ingenieros, personal del departamento de marketing, diseñadores de lentes, solicitantes y empleados. El más destacado es el portero del hotel que entrega dinero por la sustracción de un bien a un cliente.

Se hacen referencia a ese cliente fidelizado, y otras más vagas a los clientes en general. También se alude a los deportistas como modelo de organización.

Finalmente, se hace hincapié en las empresas como personaje, en el sentido que actúan o expresan cosas. IBM se pregunta cuestiones del negocio y realiza acciones, y Ford, Kodak y otras compañías siguen ese modelo.

Respecto al nivel de la narración, Barthes distingue la figura del narrador, los *topoi* o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). Los narradores cumplen en el texto un papel esencial, al figurar su punto de vista como la referencia válida en el relato: expone la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifica la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado.

Los *topoi* son los llamados lugares comunes, un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que aparecen en el discurso. Evidentemente, la mayor parte de ellos son propios de una visión de la organización del trabajo desde la perspectiva del directivo. Se pueden señalar los siguientes: la técnica de la reingeniería llevará a un éxito impresionante con incrementos dramáticos del beneficio; el trabajador modelo que tiene iniciativa y soluciona problemas por sí solo; retórica como la orientación a los clientes y la cultura de empresa; las metáforas deportivas; los valores dentro de las empresas. Otros ejemplos son los del trabajador que no tiene compromiso y no puede ser seleccionado; el directivo carismático que realiza un *coaching*; las reducciones radicales niveles de burócratas; la exaltación de la acción, el ponerse manos a la obra.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

Paradigma industrial vs. Reingeniería de procesos.

12.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

A nivel semántico, en este texto hay algunas aportaciones curiosas, como el Business system diamond, con copyright de la empresa que dirigen los dos autores, Hammer and Company (dirigida por Michael Hammer) y CSC Index (dirigida por James Champy). Se utiliza una metáfora, la del diamante, para justificar la aplicación de la reingeniería. Destaca también la metáfora deportiva: el ejecutivo debe anotar tantos, hacer *coaching*, etc.

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de Hammer y Champy. No obstante, algunos aspectos no se han tratado en profundidad, como la identificación de las Mitologías presentes en el texto. Éste es rico en ellas, y a lo largo del análisis se han podido identificar claramente algunas:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de lo Conservador.*
- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología del trabajador comprometido.*
- *Mitología del directivo en primera línea.*
- *Mitología de estilos de dirección.*
- *Mitología de la Libertad del Trabajador.*
- *Mitología de la Psicología Mecanicista.*
- *Mitología del Cliente.*

La más destacable es la Mitología de lo Conservador. Lo conservador deja de estar asociado a la derecha o lo tradicional, para estar asociado a la izquierda, a una cierta idea de la modernidad. Lo conservador es plantear una reivindicación colectiva, es la demanda de seguridad, es la burocracia. Se asocia a la inacción, a la falta de entusiasmo, a la aversión al riesgo. Por el contrario, lo socialmente valorado es tener éxito, y para

ello es imprescindible asumir riesgos, ser activo, exigir libertad de actuación frente a demandas de seguridad (que además proceden de los perdedores, de los no comprometidos).

Otra Mitología importante es la de la Cooperación. Los trabajadores y los directivos están integrados en la organización y comprometidos con ella. El sistema descansa sobre la confianza entre las dos partes, que puede ser estimulada a través de la cultura, los valores y el *coaching*. El Mito del trabajador comprometido está directamente relacionado con éste: el trabajador se implica con los fines de la empresa y mejora su rendimiento porque toma decisiones, actúa como emprendedor. La idea es que el trabajador está dispuesto a comprometerse a priori con los objetivos de la organización, siempre y cuando la dirección sea capaz de estimularle: por otra parte, no le queda otro remedio, ya que el compromiso es un requisito para ser seleccionado. Los trabajadores ven las cosas en la línea de la dirección en ciertos aspectos y confían en ella si ésta les ofrece confianza y una cultura en la que puedan sentirse integrados. Igualmente, empieza a configurarse la Mitología del directivo que se implica en el terreno, que huye de la burocracia, que deja su despacho para abandonar el terreno: más cuando la jerarquía se va aplanando.

Muy relacionada con esta última Mitología está, evidentemente, la de los estilos de dirección. Existen dos formas de dirigir y gestionar: las que siguen el modelo racional, y la reingeniería. La primera, basada en la división del trabajo, la falta de riesgo y la supervisión, conduce a una pérdida del objetivo final, la burocratización y el fracaso. La segunda, por el contrario, se basa en la motivación, la cultura compartida y la acción, y conduce al éxito, satisfaciendo las necesidades del cliente.

La mitología de la Psicología Mecanicista es aquella en la que se presentan los cambios sobre la psicología de los trabajadores como vitales para obtener mejoras de productividad importantes de forma mecánica (causa-efecto, como en Watson, 1961 o Skinner, 1986). En el caso de esta obra, su papel es muy importante, pues enriquecer los trabajos lleva necesariamente a un mayor compromiso de los trabajadores.

Destaca también la Mitología de la Libertad del Trabajador, en la que éste en realidad es libre de tomar sus propias decisiones, el que asume todas las responsabilidades: es un *entrepreneur*, un emprendedor. La única cuestión es que sus intereses coinciden plenamente con los de la organización para la que trabaja. Finalmente, la Mitología del

Cliente es la que otorga legitimidad a la organización por procesos: el cliente paga salarios, debe ser satisfecho, todo se dirige hacia él.

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores y, por supuesto, a las teorías de gestión que representan. Los términos asociados al paradigma de la reingeniería tienden a ser más positivos:

Paradigma del modelo racional	Paradigma de la reingeniería
Bureaucracy	Entrepreneurs
Bosses	Customers
Division of labor	New models of organizing work
Economies of scale	Inventing new approaches to process structure
Hierarchical control	New beginning
Narrow and task-oriented	Multidimensional
Instructed	Make choices and decisions
Supervisors	Coaches
Simple tasks for simple people	Complex jobs for smart people
I'm just a cog in the wheel.	I do make a difference.
I keep my head down / not make waves.	I accept ownership of problems / solve them.
Hierarchies.	Teams.
Tomorrow will be just like today.	Nobody knows what tomorrow holds.
Supervisory roles.	Facilitators, enablers.
Little to do in a reengineered environment.	Their jobs are the development of people and their skills.

Como se puede observar, lo excitante, el riesgo, está del lado de la reingeniería, frente al modelo racional que se asocia a la inacción, a lo rutinario. Otros términos presentes en la Reingeniería son los siguientes:

Términos presentes en la Reingeniería
Starting over
Going back to the beginning
Inventing a better way of doing work
Rethinking and radical redesign of business processes
Achieve dramatic improvements
Challenges and rewards of entrepreneurs
Focus on customers
Greater sense of completion from their jobs.

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de Hammer y Champy se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Confianza	Desempleo
Procesos	Sobrecarga de trabajo
Cultura	Manipulación ideológica
Emprendedores	Sindicatos

Hay otros dos aspectos destacables a nivel semántico. En primer lugar, un estilo directo con continuas referencias al lector, como preguntas o expresiones del tipo *If you dislike*, con los que se pretende alcanzar una cierta empatía con el lector. En segundo lugar, la utilización continua de preguntas de carácter retórico que tienen como fin la introducción de los argumentos a favor de la reingeniería.

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que es necesario resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de Hammer y Champy contiene interesantes elementos de intertextualidad, si bien su número es bastante inferior al presente en las obras de Peters. Existen diversas fuentes intertextuales: por una parte, referencias a la teoría de la división del trabajo de Adam Smith o a la ley de la mala distribución de Vilfredo Pareto; en segundo lugar, comentarios puntuales de directivos como Pamela Godwin (vicepresidenta de Direct Response Group) o Stephen Israel (vicepresidente de IBM Credit); finalmente, se da voz a las empresas, personalizadas como personajes: es el caso, por ejemplo, de Progressive Insurance Group.

Las anécdotas, narradas por Hammer y Champy, también dan paso a los participantes (utilización de estilo directo entrecomillado), son otra fuente de intertextualidad al dar voz a los personajes.

Respecto al contexto histórico y socioeconómico, el libro se escribe en 1993, año en el que Estados Unidos comienza a salir de la recesión económica posterior a la Guerra del Golfo. Muchas empresas están experimentando problemas económicos, si bien los autores señalan que dicha crisis no va a desaparecer (Hammer y Champy, 1993). Pese a la caída del gobierno republicano de George Bush, los valores pro-empresariales se mantienen con fuerza tras la caída del bloque soviético y el desplome de las economías socialistas. Durante los primeros noventa, la economía norteamericana recuperará fuerzas progresivamente con su esfuerzo en el desarrollo de las nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, la crisis financiera de la economía japonesa y las turbulencias monetarias en Europa permiten una cierta recuperación del optimismo en Norteamérica. Pronto se abandonan los paradigmas japoneses (aunque siguen presentes de forma latente, no existen grandes cambios desde los ochenta salvo un énfasis creciente en la red) y se persigue un modelo adaptado a Estados Unidos y el reto de la globalización económica. Al mismo tiempo, el impacto del fin del Telón de Acero lleva a una idea del fin de la historia (Fukuyama, 1992) y a una desregulación de la que *Reengineering the corporation* es un ejemplo significativo.

CAPÍTULO XIII: ANÁLISIS DEL DISCURSO DE UN FRAGMENTO DE *COMPETING FOR THE FUTURE* DE GARY HAMEL Y C. K. PRAHALAD.

13.1. GARY HAMEL Y C. K. PRAHALAD: *COMPETING FOR THE FUTURE*. 1994.

13.1.1. Introducción.

Competing for the future es una de las obras más interesantes en este campo de los últimos años²⁷¹. Sus autores son Gary Hamel y C. K. Prahalad, dos de los gurús más relevantes en la actualidad, ambos ex-consultores de la firma McKinsey. En el libro se describen los mecanismos de competencia que debe adoptar una empresa para tener éxito en los negocios en un escenario de incertidumbre, propio de un capitalismo desorganizado (Lash y Urry, 1996). Se centra, especialmente, en la estrategia, a la que considera un medio mejor de hacer frente a la competencia que otras herramientas como la reestructuración o la reingeniería de procesos (otras formas de enfrentarse a los retos de la gestión difundidas por otros gurús, como Hammer y Champy, 1993). El planteamiento principal es el de competir por el futuro más que por el presente, lo que implica adoptar medidas para innovar y conquistar los mercados del mañana: ello implica reconsiderar la estrategia empresarial y con ella la organización.

En este trabajo típico de los años noventa, Hamel y Prahalad se centran en mensajes que captan perfectamente el espíritu de la década: Aprender a olvidar, Salir de la rutina, Forjar una arquitectura estratégica, Elaborar competencias esenciales, o Competir para asegurar el futuro. Y sobre todo se trata de “Pensar” diferente. Describe la organización

²⁷¹ A lo largo de este análisis, se trabajará con la obra de Gary Hamel y C. K. Prahalad *Competing for the future*. Se manejará la edición publicada por Harvard Business School Press, Boston, 1994. Existe edición en castellano (titulada *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*), editada por Ariel, Barcelona, 1999.

paradigmática de la década de los noventa, una empresa en red amenazada por la incertidumbre existente y que, para sobrevivir en el mercado, sólo le queda competir. Pero sobre todo, es una obra que trata sobre un futuro por construir, sobre el mañana, ofreciendo una perspectiva muy interesante al respecto. El libro finaliza con “Veinte preguntas sobre el futuro” incluidas en su último capítulo (*Thinking differently*) para que el directivo haga examen de conciencia sobre sus actos.

13.1.2. La organización del libro.

Tras un prefacio con agradecimientos, el libro se organiza en estos capítulos:

1. Getting off the treadmill (Salir de la rutina).
2. How competition for the future is different (En qué se diferencia la competencia por el futuro).
3. Learning to forget (Aprender a olvidar).
4. Competing for industry foresight (Competir para prever el futuro de la industria).
5. Crafting strategic architecture (Forjar una arquitectura estratégica).
6. Strategy as stretch (La estrategia como reto).
7. Strategy as leverage (La estrategia como apalancamiento).
8. Competing to shape the future (Competir para configurar el futuro).
9. Building gateways to the future (Construir puertas de acceso al futuro).
10. Embedding the core competence perspective (Insertar la perspectiva de las competencias esenciales).
11. Securing the future (Asegurar el futuro).
12. Thinking differently (Pensar de forma diferente).

Las reflexiones finales se incluyen en este último capítulo, no incluyendo por tanto un epílogo o conclusiones separados.

13.1.3. Capítulo seleccionado: Capítulo 12. Thinking differently.

El libro de Hamel y Prahalad se centra fundamentalmente en la estrategia dentro de la empresa. Se ha seleccionado el capítulo 12, cuyo título es *Thinking differently*, en el que los autores exponen sus reflexiones finales. Este capítulo ejerce de conclusión a todo su trabajo y muestra las implicaciones que, sobre la organización, tiene el adoptar la *Competencia por el futuro*.

13.2. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE GARY HAMEL Y C. K. PRAHALAD.

El capítulo *Think differently* de *Competing for the future* está subdividido en pequeños epígrafes que marcan el sentido por el que va a discurrir el discurso. Presentan frecuentes cambios tipográficos (cursivas en determinadas sentencias, especialmente) y alguna sección separada como una dedicada a tesis y antítesis.

El capítulo comienza con una reflexión acerca del liderazgo en la industria:

If the goal is industry leadership, restructuring and reengineering are not enough. To build leadership, a company must be capable of reinventing its industry; to rebuild leadership, a company must be capable of regenerating its core strategies. In this sense, it is not enough to get smaller and better; a company must also have the capacity to become different. But to ultimately "be" different, a company must first "think" differently. That's why this book has been as much about how to think as it has been about what to do. To have a share in the future, a company must learn to think differently about three things: the meaning of competitiveness, the meaning of strategy, and the meaning of organizations (Hamel y Prahalad, 1994: 267).

En este primer párrafo, el objetivo de los autores es el de situar su teoría de la competencia para el futuro²⁷² en una buena posición ante el lector. Se trata de justificar la necesidad de su adopción. Para ello, los autores ordenan el texto en la siguiente argumentación:

²⁷² Ya John Humble había planteado la necesidad de gestionar con vistas no sólo al presente, también al futuro (Humble, 1975).

Cuadro: Argumentación:

Objetivo: Liderazgo en la industria.

Opciones:

Si desea construir el liderazgo, debe ser capaz de reinventar la industria.

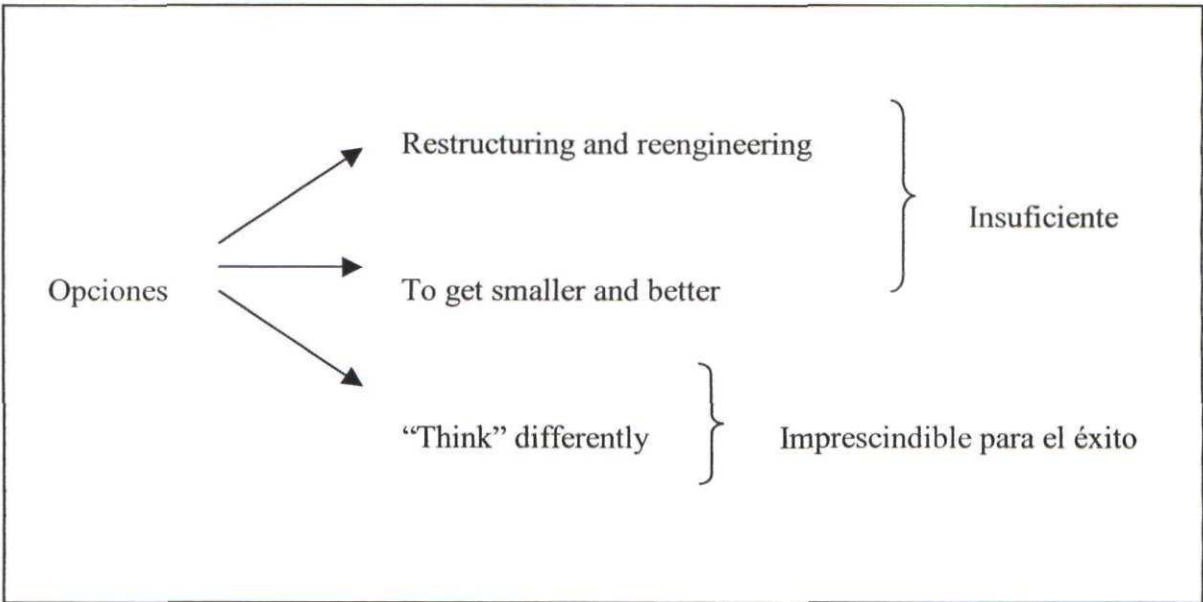
Si desea reconstruir el liderazgo, debe ser capaz de regenerar sus estrategias esenciales (*core strategies*).

Requisito:

Si quiere “ser” diferente, debe “**pensar**” diferente.

El texto de los autores establece que el requisito para ser líder en la industria es “pensar” diferente, de modo que las otras opciones no son suficientes:

Gráfico: opciones para alcanzar el liderazgo:



De este modo, los autores dejan de lado otras teorías y modas del *management* como la reingeniería (Hammer y Champy, 1993) o las ideas de *Small is beautiful* (Schumacher,

1988) para dar prioridad a ese “pensar” diferente, requisito vital. Se trata de pensar diferente en tres áreas para tener éxito en el futuro: competitividad, estrategia y organizaciones.

El texto es rico en vocabulario específicamente *managerial*: *leadership*, *core strategies*, *competitiveness*, *strategy*, y está caracterizado por un tono marcadamente prescriptivo: abunda el verbo deber (*must*) y las disyuntivas se saldan con un *It is not enough* en las opciones rechazadas. Desde este punto, el capítulo se organiza con el fin de responder a la pregunta evidente: cómo se piensa cada una de las tres áreas citadas.

Primer área: Pensar de forma diferente sobre la competitividad.

Hamel y Prahalad pasan a continuación a centrarse en cómo se piensa diferente sobre la competitividad. Para ello tratan de ofrecer al lector una idea aproximada de qué es:

We believe the country versus country formulation of the competitiveness challenge is substantially inaccurate, and the “position and advantage” formulation is incomplete (Hamel y Prahalad, 1994: 267-268).

Las teorías sobre la competitividad manejadas hasta ahora respecto a ventajas competitivas de naciones y empresas son para los autores inexactas. Esto es un ataque contra las teorías de estrategia empresarial de Michael Porter (1985, 1987, 1991). Para empezar, explican que no existe competencia entre países, sino entre empresas, las cuales además están muy interesadas en la prosperidad generalizada. A continuación, se realiza una apertura al contexto. En primer lugar, trata de minimizar los problemas de las empresas norteamericanas, señalando que en ciertos sectores son las que dominan los mercados mundiales. Además, los problemas competitivos en Estados Unidos no son mayores que los europeos o japoneses, tal y como señalan en el siguiente párrafo:

When confronted, as we occasionally are, by the “strategic traders”, industrial policy wonks, and other self-appointed guardians of the U.S. competitiveness, we typically ask, “With whom would you like to trade competitive problems? Do you want to trade

with Europe – with its lack of job growth and increasing continental myopia? Do you want to trade with Japan – which has yet to face up to its giant-sized restructuring problem?” End of argument (Hamel y Prahalad, 1994: 269).

De este modo, se muestra que Europa muestra una importante miopía y enorme paro, mientras Japón debe afrontar una importante reestructuración empresarial. El argumento se construye sobre dos preguntas retóricas que presentan aspectos tan irrefutables que sólo se puede contestar con un lacónico *End of argument*. Asimismo, se califica de forma irónica a aquellos que manifiestan su descontento ante la crisis norteamericana, en cuanto creen que los otros competidores se encuentran mejor: “*strategic traders*” (entrecorillado), *industrial policy wonks*, *self-appointed guardians of the U.S. competitiveness*.

El aspecto más interesante del párrafo seleccionado es que muestra de forma clara el declive del paradigma japonés dentro del imaginario de los directivos norteamericanos. Japón deja de ser paulatinamente amenaza y espejo en el que reflejarse. Los autores, de todos modos, consideran que la hegemonía económica de Estados Unidos está siendo cada vez menor porque otros países le dan alcance:

The unfettered capitalism of the Chinese Diaspora in Taiwan, Hong Kong, and southern China has produced an economic miracle every bit the equal of Japan's. What protectionist-minded politicians and their academic spear see as a competitive “problem”, the rest of the world sees as economic development. It is paradoxical that those left of the political centre who are most supportive of redistributive fiscal policies at home are the same ones who seem most troubled by the fact that the rest of the world is closing the consumption gap with the United States (Hamel y Prahalad, 1994: 269).

A nivel de competencia internacional, se establece una oposición estructural: *Problema de competitividad propio vs. Desarrollo económico de otros*. Los autores señalan una paradoja: los izquierdistas que quieren redistribuir en Estados Unidos están molestos porque otros crezcan y amenacen su competitividad. De este modo, se establece una crítica a esos *left of the political centre*. Sin duda, este es un mensaje ideológico que

sitúa el texto en la órbita de un pensamiento ideológico empresarial (legítima el orden, como señala Alvesson, 1987: 157).

El capitalismo libre de trabas de los nuevos "dragones asiáticos" produce el milagro económico similar al japonés (ver Ohmae, 1990 y 1991). Las empresas norteamericanas deben aprovechar esta situación e invertir en Asia, tal como hacen algunas grandes corporaciones (Boeing, Merrill Lynch, etc.). Se debe recuperar la competitividad, pero ello no se puede conseguir a través de una política industrial:

But competitiveness is far more an issue of corporate policy than of industrial policy. Hundreds of millions of Ecus and the brightest bureaucrats in Brussels couldn't save Europe's ill-conceived attempts to create a "European" standard in high-definition television (Hamel y Prahalad, 1994: 270).

Como se puede ver, la oposición estructural que se establece es *Política corporativa vs. Política industrial*. No es una cuestión de políticas reguladoras o de macroeconomía: es un problema de gestión de las empresas. A continuación, se señalan aspectos negativos de las políticas industriales, representadas por las burocracias, los despilfarros de políticas públicas, y la mala concepción de proyectos (*ill-conceived*). El énfasis se debe hacer en las políticas internas de las corporaciones:

Those U.S. companies that have been fighting, sometimes successfully, sometimes unsuccessfully, to regain their competitiveness, are not fighting against an unenlightened and unhelpful set of U.S. policies, much less against the brilliantly conceived conquest strategies of foreign policy-makers. They are fighting against the demons of inertia, complacency, and myopia. Their competitive enemies are not the corporate warriors of Japan or Asia, but the unconventional tactics of home-grown rivals. IBM's problems weren't caused by Fujitsu, they were caused by Hewlett-Packard, EDS, and Compaq. Sears wasn't bested by Mitsukoshi, but by Wal-Mart and Nordstrom. Westinghouse didn't fall victim to Mitsubishi, but to General Electric. CBS didn't surrender leadership to NHK, but to Viacom and Turner Broadcasting (Hamel y Prahalad, 1994: 270).

En este párrafo, se prescribe por parte de los autores cuál es el objetivo que deben perseguir las empresas norteamericanas para recuperar su competitividad. Se establece una recomendación clave basada en la oposición estructural *Política corporativa vs. Política industrial*. De este modo:

No deben luchar contra los siguientes problemas:

Problemas contra los que NO deben luchar las empresas
Unenlightened and unhelpful set of U.S. policies
Brilliantly conceived conquest strategies of foreign policy-makers
Corporate warriors of Japan or Asia

Sí deben luchar contra los siguientes problemas:

Problemas contra los que deben luchar las empresas
Inertia
Complacency
Myopia
Unconventional tactics of home-grown rivals

Así, se trata de abandonar definitivamente el desafío japonés para centrar de nuevo la cuestión en Estados Unidos y en la responsabilidad de sus empresas. La competitividad no se ve amenazada tanto por el proteccionismo de otros países como por los problemas que padecen las empresas, relacionados por lo general con la falta de dinamismo y poca adaptación a un contexto de cambios constantes. Además, en este momento los principales competidores ya no son empresas japonesas, sino norteamericanas. El problema no está tanto en la inteligencia de las empresas de otros países como en la falta de visión de futuro:

In the battle for the future, lethargy, convention, myopia, and elitism are much more substantial enemies than the "unfair" practices of mercantilist trading partners (Hamel y Prahalad, 1994: 270-271).

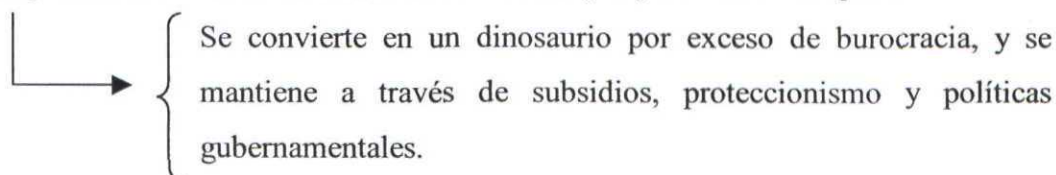
Se marca de nuevo una oposición estructural: *Miopía empresas vs. Prácticas mercantiles injustas*. Se trata de prepararse para competir por el futuro, en un mercado globalizado (ver Lash y Urry, 1994 y 1996). En este sentido, los autores reconocen un sesgo en su teoría a favor de las empresas grandes, esenciales para el proceso de creación de riqueza (frente al *Small is beautiful*, Schumacher, 1988). Aducen cuatro razones: tener capacidad para disponer de recursos y distribución a nivel global; dedican una cantidad importante de sus recursos a formación y educación; las superoportunidades del futuro requieren contar con muchos recursos (inversiones); y son grandes patronos que emplean a muchos trabajadores. Los errores de previsión de estas grandes empresas pueden tener efectos terribles sobre la sociedad, con la destrucción de miles de puestos de trabajo (si bien muchos de esos casos son resultado de políticas de gestión concretas: algunos ejemplos pueden encontrarse en Micklethwait y Woolridge, 1998). Eso sí, los autores no se muestran críticos con el adelgazamiento de plantillas, lo que defienden es que la mayoría de pérdidas de puestos de trabajo se pierden no para ganar competitividad, sino porque las empresas chocan con el futuro. Por ello, argumentan lo siguiente:

We are not arguing for a set of public policy measures that in any way discriminate in favor of large companies. The goal is not to keep dinosaurs alive at all costs. However, society pays a heavy price when, through managerial malfeasance, a company richly endowed with resources and talent self-destructs. The goal is not to embalm dinosaurs through subsidies, protectionism and preferential procurement policies – as European governments have too often done – but to ensure that large companies don't become dinosaurs in the first place (Hamel y Prahalad, 1994: 272).

Hamel y Prahalad argumentan que no están a favor de una discriminación positiva a favor de las grandes empresas. Hay un interés por las grandes corporaciones porque sus errores de gestión pueden provocar daños importantes en la sociedad como

consecuencia de malas políticas de gestión. Por ello, es imprescindible que no se conviertan en dinosaurios, matiz semántico interesante: el dinosaurio se asocia a lento, grande, pesado, antiguo (referencias parecidas se utilizan en Kanter, 1990). El uso de las metáforas es desde aquí una constante en el discurso de los dos ex-consultores de McKinsey. Así, las grandes empresas pueden hacer dos cosas:

Gran corporación → No se convierte en dinosaurio porque se frena ese proceso.



La defensa de la gran empresa global se refuerza con la tesis de que no existe ningún honor en ser pequeño:

There is no honor in being small. Just as bigness without stretch and leverage is obesity, smallness without stretch and leverage is impotence. Thus, anyone running a small company should be enormously encouraged by the fact that there are so many examples of companies that overcame seemingly insuperable resource handicaps and built positions of global leadership (Hamel y Prahalad, 1994: 273).

Frente al *Small is beautiful* antes citado, los autores defienden la gran corporación como la empresa capaz de competir a nivel global. No se debe confundir ser grande con el exceso de burocracia²⁷³. Si no existe extensión y aprovechamiento, es impotencia a lo que se enfrenta la pequeña empresa. Sin embargo, los autores envían un mensaje esperanzador para los pequeños empresarios: existen muchos ejemplos de compañías que superaron problemas que parecían aparentemente insuperables y alcanzaron el liderazgo global (se recurre al *exemplum*, ver Boltanski y Chiappello, 2002). Se involucra así a los pequeños empresarios y directivos de pequeñas empresas en un reto, en el entusiasmo de alcanzar el éxito.

Tras analizar el panorama de la competencia, los autores reflexionan sobre las causas de la competitividad. En su opinión, tales análisis han sido científicamente rigurosos pero también limitados y superficiales. Limitados porque han sido realizados sobre plazos

²⁷³ Que sigue siendo el gran mal a combatir, se debe recordar a Ouchi (1981), Pascale y Athos (1981) o Peters y Waterman (1982).

temporales cortos, se ha analizado sólo el producto y se han centrado en el mercado. Superficial porque no se ha profundizado tanto como se podría: se toman instrumentos de análisis de la estructura de la industria, adecuados para describir el *qué* de la competitividad, pero no el *porqué*:

As long as our diagnosis stays focused on the *what* rather than the *why*, there is little chance that companies that have fallen behind in the advantage-building race will ever regain the lead. Laggards will remain laggards (Hamel y Prahalad, 1994: 276).

Su diagnóstico es tajante: si se sigue centrando el análisis en el *qué*, no se comprenderá el problema de las empresas rezagadas. Se constituye una nueva oposición estructural: *Análisis de qué vs. Análisis del porqué*. ¿Por qué algunas empresas consideran más o menos dada la industria, mientras otras la transforman a su conveniencia?. Para los autores, las empresas son capaces de desafiar lo establecido y crear mercados completamente diferentes, tal como han hecho empresas como CNN o Sharp. Por ello, para estudiar las causas de la competitividad es imprescindible centrarse en el *porqué*:

Industries don't "evolve". Instead, firms eager to overturn the present industry order challenge "accepted practice", redraw segment boundaries, set new price-performance expectations, and reinvent the product or service concept (Hamel y Prahalad, 1994: 276).

Las industrias no evolucionan, se transforman con estas acciones (como han demostrado compañías como Southwest Airlines). Las empresas que transforman la industria son las siguientes:

Acciones de industrias que desafían el orden
Challenge "accepted practice"
Redraw segment boundaries
Set new price-performance expectations
Reinvent the product or service concept

Las industrias de éxito, que compiten por el futuro, desafían el orden, reinventan productos. En general, innovan, transforman (recordemos a Drucker, 1986, o Gilder, 1986): de nuevo aparecen los términos asociados al cambio, a una revolución, en la línea del discurso *managerial* de los años noventa.

Los autores se centran entonces en explicar, de forma metafórica, los problemas y males de empresa asociándolos a enfermedades. Es la metáfora del organismo (Morgan, 1990), de la homeostasis, en la que se habla de salud y enfermedad. De este modo, señalan lo siguiente:

The truth is that most patients are multisymptomatic. This is what makes overweight, out-of-breath corporate patients so attractive to hungry consulting companies – there are just many problems to fix! A sclerotic product development process, a tumorous corporate bureaucracy, rolls of excess management fat, and a host of anticustomer pathologies all cry out for attention.

Often the approach of process reengineers is more surgery than therapy. Without denying the enormous benefits of simplifying work flows, “working out” unnecessary activities, and collapsing management layers, these activities seldom point to new advantages or opportunities to transform industry structure. At best, they are still in the category of catching up (Hamel y Prahalad, 1994: 277).

Se utiliza la metáfora de la enfermedad, con adjetivos como *multisymptomatic*, *tumorous*, *patients*, *sclerotic*, *pathologies*. Las patologías y enfermedades se asocian a la burocracia, al desarrollo de productos, atención al consumidor. Todos estos problemas hacen a estas empresas una víctima ideal para los “hambrientos consultores”, ante el volumen de problemas.

A continuación, Hamel y Prahalad critican la moda de la reingeniería (Hammer y Champy, 1993; también en Micklethwait y Woolridge, 1998, y Jackson, 2003) y la aproximación a los problemas de la empresa: ofrecen cirugía en lugar de terapia (siguiendo la metáfora de la enfermedad): son alivio para los síntomas, pero no alivian las causas. No creen que las propuestas de la reingeniería sean equivocadas, simplemente son poco ambiciosas: no apuntan a la transformación de la industria, sólo

sirven para intentar dar alcance a las demás empresas. Para prevenir las enfermedades, se debe profundizar más: así, los autores reclaman que se deje de lado el culpar a factores institucionales (Japón se enfrentó a un mercado difícil como el estadounidense), y el debate se centre en las empresas, analizando su éxito o fracaso.

Siguiendo con la metáfora de la salud y la enfermedad, se indica que, más allá del estilo de vida, se encuentra la genética. El punto de partida para la revitalización competitiva es la comprensión del "código genético" de la compañía:

Thus, we have argued that the starting point for competitive revitalization is an understanding of a company's "genetic code" (Hamel y Prahalad, 1994: 279).

Los autores siguen tomando la referencia de empresa como organismo vivo para tratar de ofrecer una fórmula para reavivar la competitividad (también lo hizo Ouchi, 1981). Se trata de analizar si los directivos están programados para "pensar". El análisis de la estructura de la industria es definido de la siguiente forma:

Industry structure analysis focuses on the topography of the battlefield and the administrative process perspective on the deployment and the organization of forces. Yet if a combatant (GM), or a group of combatants (the major U.S. tire companies, except Goodyear) has been badly mauled in a string of battles, fought over a variety of terrain (low-end, high-end, domestic market, international markets), with varying troop deployments (reorganizations, restructurings), one begins to suspect that the problem lies less on the battlefield than it does in the minds of the generals directing the forces (Hamel y Prahalad, 1994: 280).

En este caso se vuelve a aludir a la competencia como guerra, en el sentido manejado por otros autores (Ries y Trout, 1991):

Términos relacionados con guerra

topography of the battlefield
deployment and organization of forces
combatants
string of battles
troop deployments
generals directing the forces

La argumentación conduce a los directivos como últimos responsables del fracaso de la gestión de las empresas:

Empresa estudia mercado y cómo organiza su actividad → Empresa compite en el mercado → Fracasos en diferentes segmentos del mercado → Reingenierías y reestructuraciones → Continúan los fracasos → Problema: no mercado difícil, sino directivos equivocados.

Se entiende que los directivos tienen un problema en sus mentes: no “piensan” diferente²⁷⁴, que se perfila como idea central del capítulo.

Segunda área: Pensar de forma diferente sobre la estrategia.

A continuación, los autores se centran en cómo pensar diferente la estrategia, el propio concepto. Ello se cuestiona en forma de una sucesión de preguntas retóricas, que plantean la problemática. Se rechaza de nuevo la noción de planificación estratégica, apoyando la construcción de una arquitectura estratégica:

We believe that the problem isn't with “strategy”, but with the particular notion of strategy that predominates in most companies. What is being rejected is not strategy in

²⁷⁴ Como Ohno, los autores entienden que lo fundamental es una revolución en la forma de pensar (Ohno, 1993: 47).

the sense that we define it, but strategy as a pedantic planning ritual on one hand or a speculative and open-ended investment commitment on the other (Hamel y Prahalad, 1994: 281).

Critican la idea de estrategia vigente en la mayoría de las compañías, que se limita a la cumplimentación de formularios (la parálisis que denuncian Peters y Waterman, 1982). Del mismo modo que la reingeniería, parece rechazarse la mejora incremental en forma de planificación estratégica. Los autores plantean la necesidad de ir a la raíz de las cosas:

Incrementalist planning in a world of profound change is unlikely to add much value. Strategic planning works well when the foundations of planning – assumptions about what is our “industry”, what “business” are we in, who are our competitors, who are our customers, and what are their needs – remain unshaken. But in many industries these foundations are being shaken. They are being shaken by new competitors who have no stake in the past. They are being shaken by seismic shifts in technology, demographics, and the regulatory environment. Strategic planning is well-suited to the challenge of extending leadership – adding a story or two atop the old foundation. It is not well-suited to the challenge of regenerating leadership – building new foundations. No wonder strategic planning has lost its luster (Hamel y Prahalad, 1994: 282).

La planificación estratégica entra en crisis porque no está preparada ante los grandes cambios que se producen en los mercados. Asociada a la producción en serie, se enfrenta a un entorno que requiere flexibilidad y que se está caracterizando por la turbulencia. Continúa vivo un discurso de la incertidumbre y del *shock* del futuro (Toffler, 1982; también Rifkin, 1996 y 2000).

La planificación estratégica tradicional, por tanto, ha perdido su lustre, y se diferencia radicalmente del modelo estratégico de Hamel y Prahalad. Los autores incluyen un gráfico muy detallado (reproducido en Hamel y Prahalad, 1994: 283) donde se detallan las diferencias entre estrategias: objetivo de la planificación, procesos y recursos utilizados. Esas diferencias se manifiestan en aspectos como las actitudes:

Try an experiment. Find a senior finance person in your company. Tell him or her you need funding for a major “strategic” investment. How do finance executives decode the word *strategic* when it comes in front of the word *investment*? We’ve asked them this question and almost the invariably the answer comes back – “The project is going to lose money!” (Hamel y Prahalad, 1994: 284).

La acción se describe en forma de narración y como experimento. Surge la Mitología del directivo con aversión al riesgo propio del modelo racional (de Peters y Waterman, 1982), que actúa de la siguiente forma:

Encontrar un ejecutivo senior → Decirle que se necesitan fondos para una inversión estratégica → Ejecutivo asocia en su mente ambas palabras, inversión y estrategia → El ejecutivo rechaza el proyecto (asociado a inversión estratégica) porque pierde dinero.

Normalmente, los proyectos a largo plazo no se materializan. Los autores creen que es necesario construir un nuevo marco estratégico:

Yet we have argued that strategy should be “long term”, should be “ambitious”, and should provoke extraordinary levels of “commitment”. How do you square this circle? Only by building a new managerial frame around the notion of strategy. It is impossible to begin the work of crafting strategic architecture if people are locked inside the traditional strategy frame. Managers throughout the company must understand that “long term” doesn’t equal “patient money”. Though we won’t argue that every project must have positive cash flow from day one, the goal is to get to the future on a pay-as-you-go basis. Long term mean a point of view about the evolution of one’s industry and how to shape it, not far distant returns (Hamel y Prahalad, 1994: 285).

Se trata de ver el futuro para competir, no de esperar flujos positivos a muy largo plazo (ese “dinero paciente”, difícil de obtener en un capitalismo desregulado (Harvey, 1998)). No es obtener beneficios en las primeras etapas de actividad, pero tampoco demorarlos en exceso. Los autores no se muestran muy claros al respecto, hasta el punto que se podría hablar otra vez de acciones doble vinculantes. Además, se señala la cuestión del riesgo, reducible no sólo delimitando audazmente el futuro, sino aumentando los conocimientos para avanzar y abandonando las ortodoxias:

As long as a firm is held hostage to the orthodoxies of the past, it is unlikely to gain the courage necessary to commit to undisputed world leadership (Hamel y Prahalad, 1994: 285).

Si se sigue como se ha estado hasta este momento, las empresas no van a ser capaces de competir por el futuro. El objetivo que persiguen las empresas es el del liderazgo en los mercados: esto sólo puede conseguirse si las empresas tienen la valentía necesaria para dejar de ser rehenes de las ortodoxias del pasado²⁷⁵. Se hace referencia a la valentía, al orgullo de los hombres de la empresa (similar a Geneen y Bowers, 1997). Valentía, liderazgo: términos asociados a una idea masculina de agresividad, se persigue la movilización de los directivos. De nuevo la cuestión de aferrarse al pasado surge en estos autores, que diferencian dos marcos distintos de estrategia, uno antiguo y ya pasado de moda y otro moderno que es el que termina por conducir al éxito. Esto se refleja en el siguiente fragmento textual:

So, the old frame on strategy looked like this:

Long-term = Distant return

Ambition = Risk-taking

Commitment = Big bucks

The new frame we are suggesting here is different:

Long-term = A point of view about industry evolution and how to shape it.

Ambition = A stretching aspiration that is derisked through the tools of resource leverage.

Commitment = An intellectual and emotional commitment that ensures consistency and constancy.

Only when everyone in a company shares this latter perspective will strategy regain its credibility (Hamel y Prahalad, 1994: 286-287).

Hay una nueva oposición estructural: *Old frame vs. New frame*, viejo marco de la estrategia sobre nuevo marco, resumida así:

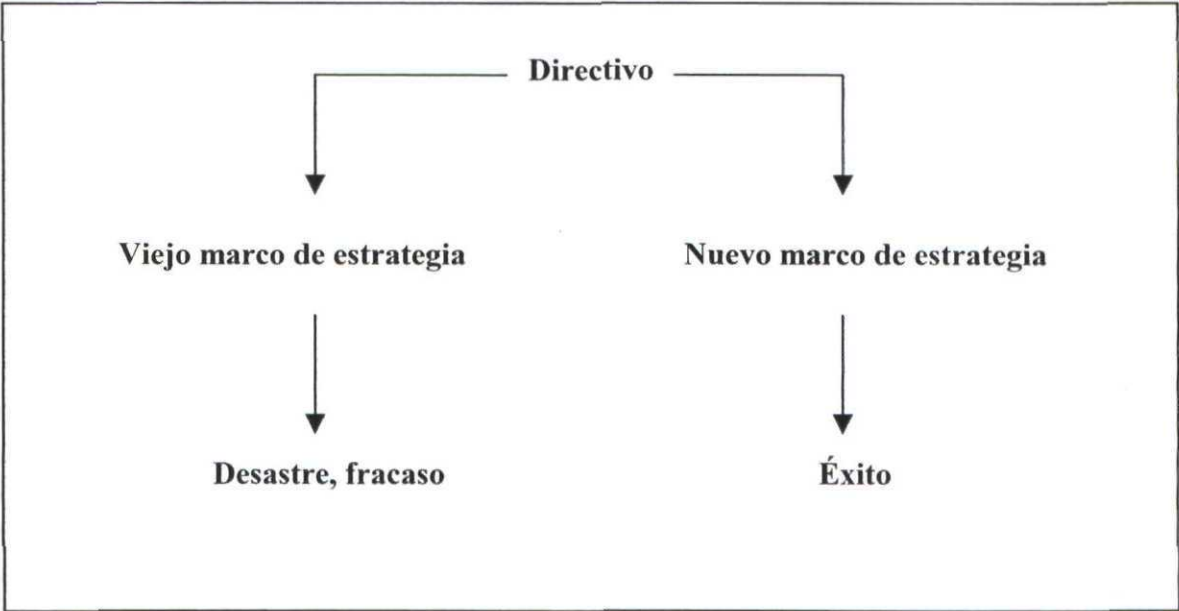
²⁷⁵ De nuevo se reiteran los temas de otros autores, como señala Huczynski (1993) o Boltanski y Chiappello (2002).

Viejo marco de la estrategia	Nuevo marco de la estrategia
Distant return	Industry evolution and how to shape it.
Risk-taking	Stretching aspiration derisked through tools.
Commitment = Big bucks	Intellectual and emotional commitment.

Esta diferencia estratégica es similar a la existente entre paradigma racional-fordista y nuevo paradigma postfordista. Por lo tanto, se puede afirmar que la oposición estructural *Lo viejo vs. Lo nuevo* está de nuevo presente. Respecto a los propios términos empleados, de nuevo se aprecian connotaciones semánticas diferentes. Por ejemplo, aunque se valora el riesgo frente a la inacción, en el Nuevo Marco de la Estrategia, se habla de la ambición como una aspiración cuyos riesgos han sido minimizados mediante herramientas, no por falta de actuación.

Por supuesto, se especifica que sólo las compañías que se inclinen por el nuevo marco de estrategia serán las que tengan éxito. Se trata de una nueva elección de escenarios:

Cuadro: Elección de escenarios:



Si se sigue con el viejo marco, el fracaso es inevitable: es imprescindible adoptar la nueva vía estratégica. En realidad, el discurso no es sino una reformulación de la dicotomía *Modelo racional vs. Modelo de las empresas excelentes* expuesto por Peters y Waterman (1982), doce años antes.

A continuación, se hace referencia a la necesidad de que todos los miembros de la empresa compartan esta perspectiva sobre la estrategia²⁷⁶. Ello implica trabajar sobre el concepto de organización.

Tercer área: Pensar de forma diferente sobre la organización.

Para pensar diferente sobre la estrategia, es imprescindible pensar diferente sobre las organizaciones. El lenguaje y la práctica de los cambios organizacionales debe cambiar. En los últimos años, se ha puesto énfasis en la responsabilidad individual, invirtiendo el organigrama colocando al cliente en la cima (el arquetipo del *cliente como rey* domina en la literatura empresarial: como ejemplo, ver Kanter, 2000, o, desde una perspectiva crítica, Huczynski, 1993). Los arquetipos organizacionales utilizados son los siguientes:

The watchwords for the would-be engineers of the modern corporation are devolution, empowerment, focus, entrepreneurship, personal accountability, and customer-focus. These ideas are the antithesis of the highly centralized, overly bureaucratic, control-oriented, "big brain", technology-led organizational archetypes of the 1960s and 1970s (Hamel y Prahalad, 1994: 287).

De nuevo se encuentra la oposición entre los paradigmas racional y de la corporación moderna²⁷⁷, reflejada en estos términos:

²⁷⁶ Se refiere a alcanzar un consenso dentro de la organización, que será, como señala Linda Smircich, impuesto (Smircich, 1983).

²⁷⁷ Estas cuestiones también se identifican en obras tan diversas como las de Lash y Urry, 1996; Harvey, 1998; Chiappello y Fairclough, 2002; y, en un sentido más cercano al mundo de la cultura, Hassan, 1987.

Palabras clave de la corporación en los 60	Palabras clave de la corporación moderna
Highly centralized	Devolution
Overly bureaucratic	Empowerment
Control-oriented	Entrepreneurship
"Big brain"	Personal accountability
Technology-led organizational archetypes	Customer-focus

Los autores critican que, a veces, el remedio a los males burocráticos no siempre es el más adecuado. Piden que frente a la habitual diferencia entre tesis y antítesis, se exploren las interconexiones superando una serie de dicotomías (*Empresa vs. Unidad de negocios; Centralización vs. Descentralización; Burocracia vs. Traspaso de poderes; Clones vs. Renegados; Orientación a la tecnología vs. Orientación al cliente; Diversificación vs. Negocio central*):

The potential for extracting value out of the management of interlinkages only becomes visible when unit executives from across the company participate in a horizontal strategy development process. The identification and management of interlinkages emerge not from a corporate staff exercise but from a process where line managers from across the company come to recognize the potential value-added of collective action. Thus, what we argue for in this book is not absolute decentralization, nor a heavy-handed *corporate* strategy, but what might be described as enlightened *collective* strategy (Hamel y Prahalad, 1994: 289).

No se apuesta por una descentralización, sino por otro tipo de estrategia colectiva que, de un modo u otro, es fácilmente asociable a las redes y al paradigma de la adhocracia (tal como la definen Mintzberg, 1995 o Waterman, 1993). La organización horizontal, con mínimas jerarquías verticales, requiere que los *managers* sean conscientes de la

necesidad de reconocer el enorme potencial que tiene esta acción colectiva *inteligente*²⁷⁸. En general, se propone una síntesis con efectos doble vinculantes.

Una vez señalado el camino a los *managers*, Hamel y Prahalad se centran en los trabajadores:

The goal is to grant individuals the freedom to design their own jobs, fix their own processes, and do whatever it takes to satisfy a customer. Yet are there limits to empowerment? We believe that empowerment without a shared sense of direction can lead to anarchy. While bureaucracy can strangle initiative and progress, so too can a large number of empowered but unaligned individuals who are working at cross-purposes. Of course, every employee should be empowered, but empowered to do what? Empowerment implies an obligation and an opportunity to contribute to a specific end (Hamel y Prahalad, 1994: 290).

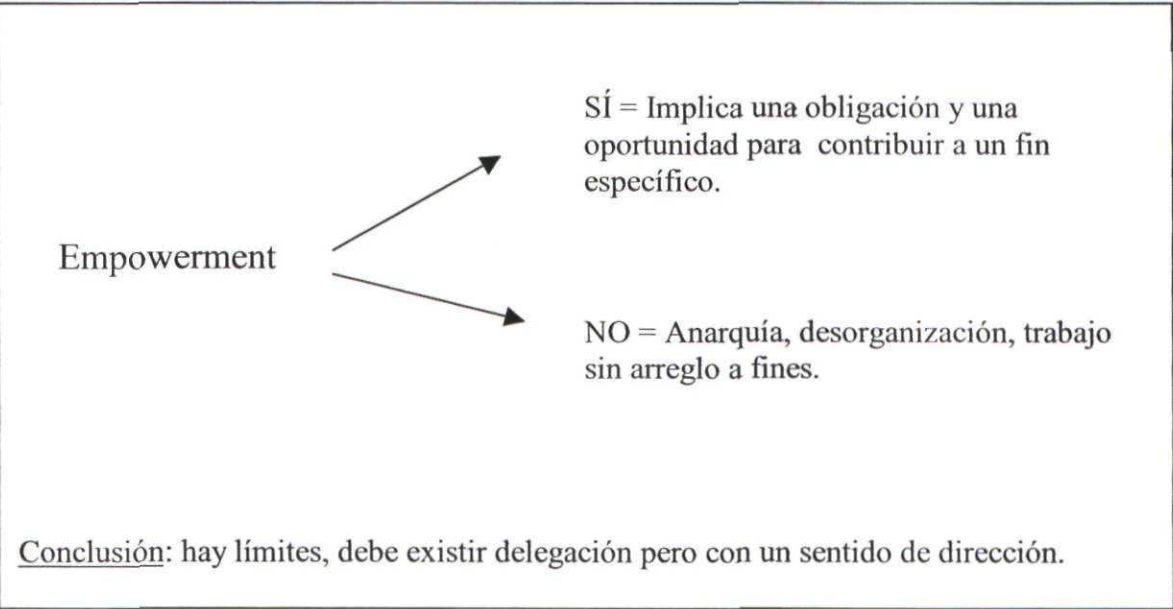
Se especifica en primer lugar la meta de la empresa, esto es, que los empleados puedan realizar una serie de funciones caracterizadas por un énfasis en su libertad y responsabilidad individual:

Funciones de los trabajadores
Freedom to design their own jobs
Fix their own processes
Do whatever it takes to satisfy a customer

Respecto a la delegación, se debe señalar que Hamel y Prahalad marcan una indicación de forma clara:

²⁷⁸ Además, como señala Burawoy, esta jerarquía horizontal favorece la competencia entre los trabajadores (Burawoy, 1989: 93-94).

Gráfico: el empowerment:



Como se puede observar, la conclusión es que los empleados deben tener una libertad, pero esta libertad debe coincidir con los fines de la dirección, de lo contrario la organización entraría en una situación de anarquía (es el consenso impuesto citado por Huczynski, 1993: 103). Se contemplan dos mandatos: por un lado, libertad, romper las reglas y crear reglas propias; por el otro, dirección del trabajo, lealtad a los fines de la empresa (igual que Peters, 1992). De nuevo aparece el sentido de mandato doble vinculante, de doble vínculo tal y como lo maneja Gregory Bateson (1985).

Como ejemplo, Hamel y Prahalad exponen una nueva metáfora, la metáfora de los animales. Esta vez las ovejas son los trabajadores de una organización burocrática, y los patos salvajes los de las empresas demasiado descentralizadas. Ellos prefieren la Manada de Lobos (de nuevo una imagen agresiva, masculinizada). El jugador de baloncesto Michael Jordan y su equipo los Chicago Bulls caracterizan este comportamiento interdependiente, comunitario:

The notion of a community of activists brings together the seemingly contradictory ideas of common cause and individual freedom (Hamel y Prahalad, 1994: 291).

Esta es la idea de comunidad en el sentido ya manejado anteriormente por Kanter (1972), citada también por Ouchi (1981). La pretensión de los autores es buscar una vía

intermedia entre ambas visiones y, sobre todo, sacar de esas cuestiones el debate. Destaca así una cierta ambigüedad en los planteamientos.

The goal is to be neither narrowly technology-driven or narrowly customer-driven. The goal is thus to be broadly *benefits driven* – constantly searching for, investing in, and mastering the technology that will bring unanticipated benefits to humankind (Hamel y Prahalad, 1994: 292).

Se trata de superar la orientación a la tecnología o la orientación a los clientes para estar orientados, básicamente, a los beneficios, la meta. En general, Hamel y Prahalad proponen el siguiente cuadro con Tesis, Antítesis y Síntesis que intenta resumir su ideario respecto a la organización.

Tabla: Cuadro de tesis, antítesis y síntesis (Hamel y Prahalad, 1994: 293):

Thesis	Antithesis	Synthesis
Corporate	Business units	Interlinkages
Centralized	Decentralized	Collective
Bureaucratic	Empowered	Directed
Clones	Renegades	Activists
Technology-led	Customer-led	Benefits-led
Diversified	Core business	Core competence

Como se puede leer, son los propios autores los que presentan las diferencias semánticas fundamentales adscritas a cada uno de los tipos de organización. Siguiendo el esquema de la dialéctica, proponen una síntesis que supere la contradicción establecida entre tesis y antítesis. La clave es diferenciar la nueva teoría que ellos proponen frente a las viejas teorías, el modelo racional y otros modelos posteriores que incluyen la empresa excelente (Peters y Waterman, 1982) y la reingeniería de procesos (Hammer y Champy, 1993). Esta nueva teoría incluye una terminología propia: competencias esenciales, interconexiones, activistas, orientación a los beneficios.

Hamel y Prahalad pasan a continuación a realizar unas reflexiones finales, a través de una serie de preguntas dirigidas al directivo. Éste, receptor natural de la obra, evalúa su organización y sus actos dando respuestas a una serie de cuestiones. Entre ellas destacan las siguientes:

Do senior managers see themselves as industry revolutionaries or are they content with the status quo?

Do all employees share an aspiration for the enterprise and possess a clear sense of the legacy they are working to build?

Is it clear to everyone in the company how their individual contribution links into the company's overall aspiration?

Are senior executives confident that they will have a legacy to future managers and employees that exceeds the legacy they themselves inherited? (Hamel y Prahalad, 1994: 295-296).

En las preguntas que realizan, de las que aquí sólo se han escogido algunas a modo de muestra, se observan connotaciones muy distintas en la alternativa que plantean, como se puede observar mejor en la tabla que se presenta a continuación:

Alternativa 1	Alternativa 2
<ul style="list-style-type: none">• senior managers as industry revolutionaries• all employees share an aspiration for the enterprise• individual contribution links into the company's overall aspiration• senior executives leave a legacy	<ul style="list-style-type: none">• senior managers content with the status quo• not all employees share an aspiration for the enterprise• individual contribution does not link into the company's overall aspiration• senior executives does not leave a legacy

El estilo retórico es muy llamativo. Se trata de otorgar un cierto sentido de trascendencia a la labor del ejecutivo, a la vez que se le prescribe la necesidad de adoptar el paradigma de la competencia por el futuro.

La última pregunta es la siguiente:

Are you having fun?

(The answers to the first 19 questions are irrelevant if you are not enjoying the challenge of competing for the future) (Hamel y Prahalad, 1994: 296).

Estilo directo y entusiasmo son las características de estas preguntas retóricas. “¿Está divirtiéndose?”, pregunta breve y sencilla con la que se cierra un cuestionario en el que se trata de reconducir al directivo-lector al paradigma de la competencia por el futuro.

El libro finaliza así:

This book has been about making a difference. First, it has been about making a difference to customers by exceeding their wildest expectations, by creating unimagined products and services, and by making the future real and tangible to customers around the globe. Second, it has been about making a difference in the lives of employees by creating high drama and deep meaning in the pursuit of an ambitious aspiration, by providing the hope of a future after restructuring, and by opening every possible avenue for personal contribution. Finally, it has been about making a difference as a manager by inventing new competitive space, by generating new wealth, and by building a legacy that will outlast one's career (Hamel y Prahalad, 1994: 296).

En este párrafo, se expone la conclusión al libro. Hamel y Prahalad señalan que el libro trata sobre todo sobre cómo crear la diferencia, con tres aspectos fundamentales que afectan a tres de los agentes implicados en los procesos de negocio: consumidores, empleados y directivos:

Consumidores	Empleados	Directivos
<ul style="list-style-type: none">• Exceeding their wildest expectations• Creating unimagined products and services• Making the future real and tangible to customers around the globe	<ul style="list-style-type: none">• Creating high drama and deep meaning in the pursuit of an ambitious aspiration• Providing the hope of a future after restructuring• Opening every possible avenue for personal contribution	<ul style="list-style-type: none">• Inventing new competitive space• Generating new wealth• Building a legacy that will outlast one's career

La adopción de la competencia por el futuro sirve para mejorar la organización a los tres niveles señalados: consumidores, empleados y directivos. Se ha conseguido **un logro**, **un éxito**, del que pueden extraer enseñanzas otros directivos (*exemplum*).

13.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE GARY HAMEL Y C. K. PRAHALAD.

A lo largo de las próximas páginas, se resumirán algunos de los principales hallazgos encontrados en el texto de Hamel y Prahalad, y que pueden dar una idea de cómo se estructura un ejemplo de discurso del *management* típico de la década de los noventa.

13.3.1. Estructuración del texto.

Como en casos anteriores, la pregunta es si es posible afirmar, como con los anteriores textos, que el relato de Hamel y Prahalad contiene una estructura subyacente. De nuevo se ha podido demostrar durante el análisis del discurso que existen unas oposiciones estructurales entre los términos que conforman el sentido del texto.

Las oposiciones que estructuran el texto de Hamel y Prahalad son las siguientes:

Eje 1: Pensar diferente (competencia para el futuro) vs. Otras formas de gestionar.

Eje 2: Política corporativa vs. política industrial.

Eje 3: Viejo marco de la estrategia vs. Nuevo marco de la estrategia.

Eje 4: El pasado, lo viejo vs. El futuro, lo nuevo.

Eje 5: Empresas pequeñas vs. Empresas grandes.

Eje 6: Análisis de qué vs. Análisis del porqué.

Eje 7: Miopía empresas vs. Prácticas mercantiles injustas.

Eje 8: Nueva teoría vs. Viejas teorías.

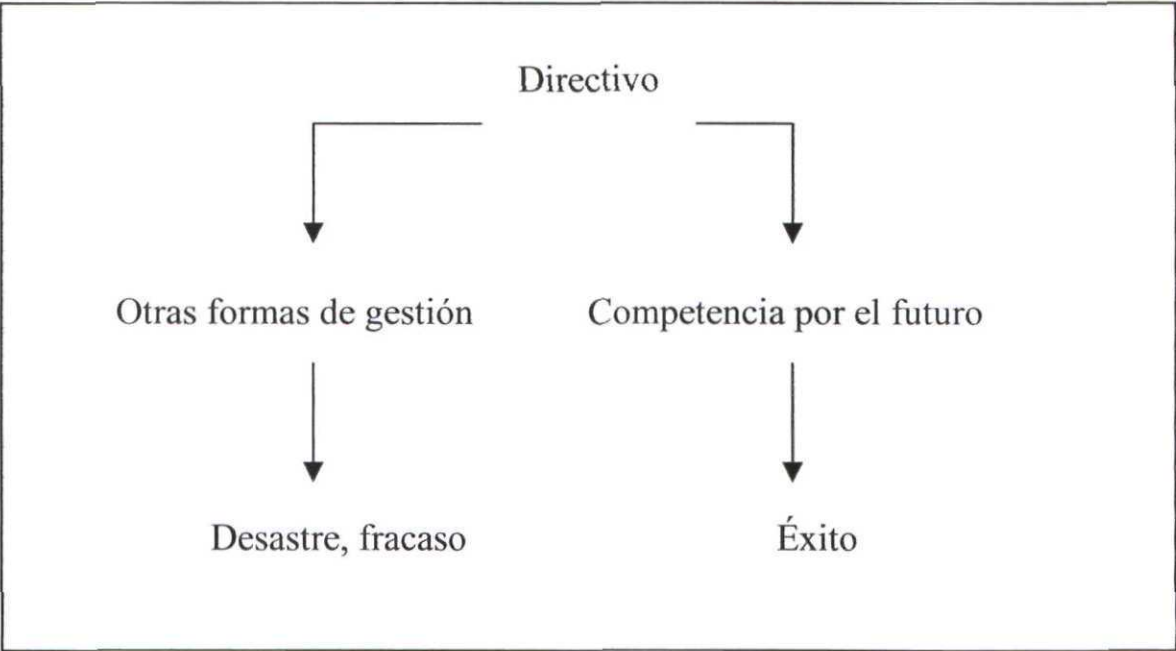
La base de la estructuración del texto es una oposición entre:

Competencia por el presente vs. Competencia por el futuro.

La base de la estructuración del texto es una oposición entre dos formas de gestionar: *Pensar diferente (competencia para el futuro)* vs. *Otras formas de gestionar*. Entre estas últimas se incluyen el modelo racional asociado al fordismo y la tecnocracia de la década de los sesenta, la reingeniería de procesos y la descentralización.

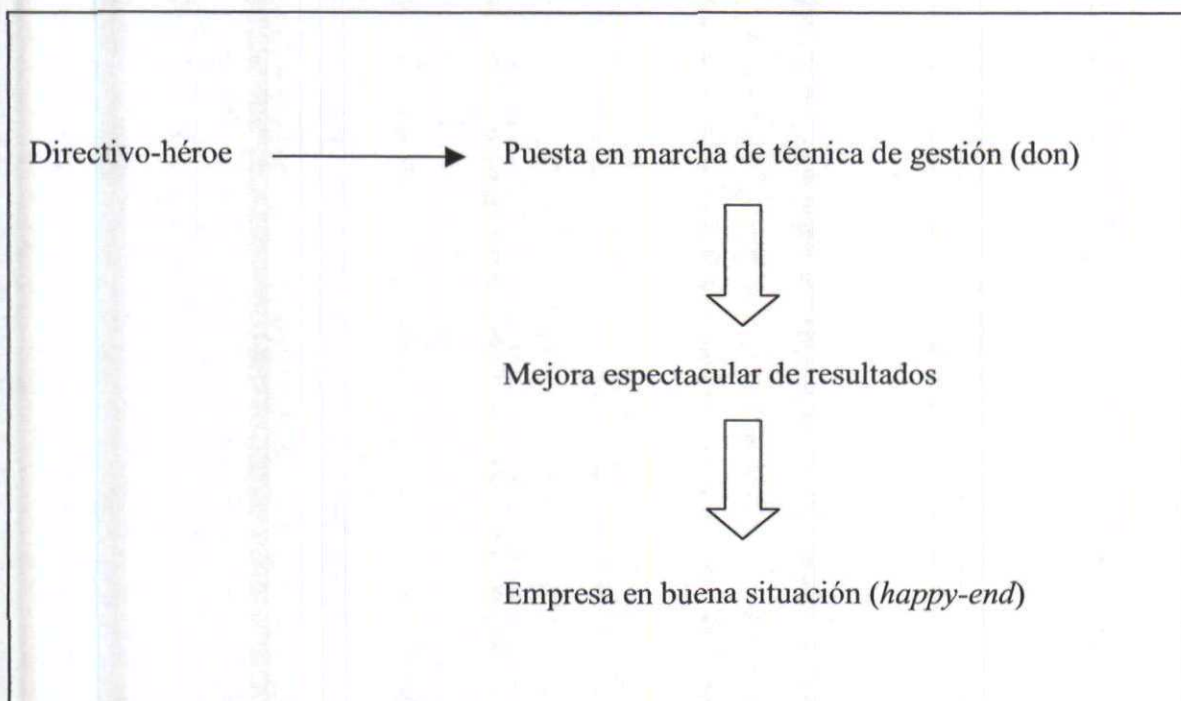
El armazón del texto podría representarse así:

Cuadro: Armazón del Texto de Gary Hamel y C. K. Prahalad:



Esencialmente, el discurso se articula como una gran oposición de dos estilos de dirección: un estilo de gestión que no sólo incluye lo burocrático, sino también la reingeniería y demás modas de reestructuración empresarial; y otro estilo que significa pensar diferente, la competencia por el futuro.

El texto se apoya además en narraciones empresariales que siguen más o menos la siguiente estructura:

Gráfico: Estructura narración empresarial:

Al igual que en anteriores análisis, en las secuencias descritas a lo largo de la sección anterior se han detallado los nudos de las mismas, siendo sus catálisis el resto de elementos textuales.

Si se vuelve de nuevo a los niveles de sentido propuestos por Barthes en su análisis estructural del relato, se deben analizar funciones, personajes y nivel de la narración. Respecto a las funciones, se debe señalar que aparecen muy claramente definidas, pues en este tipo de textos son esenciales para dar sentido al mismo. De nuevo la dirección aparece como depositaria de la racionalidad en la gestión de la empresa (Alvesson y Willmott, 1992: 1). La función principal de la dirección es la de conseguir el liderazgo de su empresa en los mercados: si desea construir el liderazgo, debe ser capaz de reinventar la industria; si desea reconstruirlo, debe regenerar sus estrategias esenciales. El directivo-héroe se enfrenta a una situación de partida difícil que debe superar a través de trabajos: son las condiciones estructurales de un relato épico. Así, si quiere “ser” diferente, debe “pensar” diferente en términos de competitividad, estrategia y organizaciones para tener éxito en el futuro. Desafían el orden, reinventan productos. En general, innovan y transforman. Son valientes, líderes. Los directivos de las grandes

empresas contratan a numeroso personal. Los directivos de pequeñas empresas también tienen posibilidades de éxito: existen muchos ejemplos de compañías que han superado problemas aparentemente insuperables y han alcanzado el liderazgo global.

Los directivos de las empresas de éxito compiten por el futuro. Por el contrario, en las empresas con modelos de gestión atrasados, se dedican a la cumplimentación de formularios, tienen miedo a las inversiones estratégicas y siguen presos de las ortodoxias del pasado. Se quedan “dormidos” y como resultado se despide a muchos trabajadores.

Las funciones de los trabajadores varían atendiendo al tipo de empresa en que se encuentren. En modelos de gestión distintos se encuentran presos de la rutina e inactivos (modelo fordista) o trabajan de forma descoordinada y anárquica (modelos descentralizadores): si las cosas salen mal, son despedidos. Por el contrario, si trabajan en una empresa orientada hacia la competencia del futuro, los directivos delegan en ellos numerosas responsabilidades, están orientados a los clientes y trabajan en equipo para satisfacerles. Los consultores buscan soluciones para mejorar la competitividad de las empresas, mientras los políticos, profesores y expertos afirman que la competitividad estadounidense se ha debilitado.

Las funciones de los clientes, apenas especificadas, son las de recibir la satisfacción de sus necesidades por parte de las empresas (el *cliente rey* al que alude Kanter, 2000).

Respecto a los personajes, el capítulo de Hamel y Prahalad es muy teórico y en él aparecen personajes muy poco definidos. Los autores son las fuentes por las que se conocen los casos expuestos, si bien apenas se hace mención a sus propias acciones: simplemente exponen y, sobre todo, prescriben.

Los directivos son los personajes principales de la narración, si bien se comenta poco sobre ellos en un nivel más allá de las funciones. Por lo general, más que a ellos se alude a la entidad, a la empresa, como si fuese un ente vivo: GM, IBM, etc. Se cita a muy pocos (Gene Amdahl, Ross Perot). Una de las narraciones la protagoniza un estereotipo del directivo con aversión al riesgo, pero se dice poco de él. También se alude a numerosas empresas y a los consultores.

Se hace referencia a un deportista como Michael Jordan, jugador de baloncesto norteamericano; también hay otras a los trabajadores y clientes, de forma muy general. Los políticos, profesores y expertos tienen también su mención.

Respecto al nivel de la narración, Barthes había distinguido la figura del narrador, los *topoi* o lugares comunes del texto (Barthes, 1990: 135) y la apertura del relato al mundo a través de esos estereotipos (posible acceso a la pragmática que se tratará posteriormente) (Barthes, 2003: 431). Los narradores cumplen en el texto un papel esencial, al figurar su punto de vista como la referencia válida en el relato: exponen la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifican la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado.

Los *topoi* son lugares comunes en el texto, un conjunto de símbolos colectivos y estereotipos culturales que aparecen en el discurso.

Evidentemente, la mayor parte de ellos son propios de una visión de la forma de gestionar desde la perspectiva del directivo. Se pueden señalar los siguientes: los valores dentro de las empresas; la exaltación de la acción, el ponerse manos a la obra; conciliación de las necesidades de libertad individual y esfuerzo concertado; recuperación de la competitividad; el directivo con miedo a las inversiones arriesgadas. Otros lugares comunes relevantes son la imagen de los izquierdistas, que queriendo redistribuir la renta en Estados Unidos, están molestos porque otros países crezcan y amenacen su competitividad; finalmente, la visión de que la mayoría de pérdidas de puestos de trabajo de las grandes corporaciones se pierden no para ganar competitividad, sino porque las empresas chocan con el futuro.

En general, el discurso está marcado por una dicotomía:

Pensar diferente (competencia para el futuro) vs. Otras formas de gestionar.

13.3.2. *Análisis semántico y pragmático.*

Se utilizan varias metáforas a lo largo del texto. La más destacable es la metáfora de la enfermedad, por la que las patologías y enfermedades se asocian a la burocracia, al desarrollo de productos y a la atención al consumidor. Se habla de salud como competitividad, de enfermedad como falta de la misma. El “código genético” es esencial. Otra metáfora destacable es la de los animales: lo ideal es ser manada de lobos, no patos salvajes ni ovejas. Los lobos tienen además un cierto matiz semántico, pues se asocia a una idea masculina de agresividad, persiguiendo la movilización de los directivos (en gran proporción hombres). A las grandes empresas burocráticas se las denomina dinosaurios, también asociado a lo lento, lo antiguo.

A lo largo del análisis del discurso, se ha realizado una reescritura continua del relato de Hamel y Prahalad. No obstante, algunos aspectos no se han tratado con la suficiente profundidad. En el análisis semántico, el principal objetivo era la identificación de las Mitologías presentes en el texto. Éste es muy rico en ellas, y a lo largo del análisis se han podido identificar claramente las siguientes:

Cuadro: Mitologías del texto.

- *Mitología de lo Conservador.*
- *Mitología de la Cooperación.*
- *Mitología del trabajador comprometido.*
- *Mitología del directivo en primera línea.*
- *Mitología de estilos de dirección.*
- *Mitología de la Libertad del Trabajador.*

La más destacable es la Mitología de lo Conservador. Lo conservador deja de estar asociado a la derecha o lo tradicional, para estar asociado a la izquierda, a lo que se opone al liberalismo económico. Lo conservador es plantear una reivindicación colectiva, es la burocracia. Se asocia a la inacción, a la falta de entusiasmo, a la aversión

al riesgo. Por el contrario, lo socialmente valorado es asumir riesgos, ser activo, exigir libertad de actuación frente a demandas de seguridad (que además proceden de los perdedores, de los no comprometidos). Además, la izquierda en realidad es hipócrita, se queja de la redistribución pero no quiere que otros países le den alcance.

Otra Mitología importante es la de la Cooperación. Los trabajadores y los directivos están integrados en la organización y comprometidos con ella. El sistema descansa sobre la confianza entre las dos partes, estimulada a través de la cultura y los valores. El Mito del trabajador comprometido está directamente relacionado con éste: el trabajador se implica con los fines de la empresa y mejora su rendimiento porque toma decisiones, actúa como emprendedor. La idea es que el trabajador está dispuesto a comprometerse a priori con los objetivos de la organización, siempre y cuando la dirección sea capaz de estimularle: por otra parte, no le queda otro remedio, ya que el compromiso es un requisito para ser seleccionado. Los trabajadores ven las cosas en la línea de la dirección en ciertos aspectos y confían en ella si ésta les ofrece confianza y una cultura en la que puedan sentirse integrados. Eso es fundamental, porque a veces se delega en ellos y no existe ningún control, y se puede llegar a situaciones de anarquía. Igualmente, persiste la Mitología del directivo que se implica en el terreno, que huye de la burocracia, que deja su despacho para abandonar el terreno: más cuando la jerarquía se va aplanando.

Muy relacionada con esta última Mitología está, evidentemente, la de los estilos de dirección. Existen dos formas de dirigir y gestionar: las que siguen el modelo racional y en menor medida fórmulas como la reingeniería, y la competencia para el futuro.

Destaca también la Mitología de la Libertad del Trabajador, en la que éste en realidad es libre de tomar sus propias decisiones, el que asume todas las responsabilidades. La única cuestión es que sus intereses coinciden plenamente con los de la organización para la que trabaja.

A nivel semántico, es destacable también la asociación de adjetivos y verbos a los diferentes actores y, por supuesto, a las teorías de gestión que representan.

Paradigma del modelo racional	Paradigma de la competencia por el futuro
Inertia	Challenge “accepted practice”
Complacency	Innovation
Myopia	Reinvent
Distant return	Industry evolution and how to shape it
Risk-taking	Stretching aspiration derisked through tools
Commitment = Big bucks	Intellectual and emotional commitment
Highly centralized	Devolution
Overly bureaucratic	Empowerment
Control-oriented	Entrepreneurship
“Big brain”	Personal accountability
Technology-led	Customer-focus
Status quo	Industry revolutionaries

Como se puede observar, lo excitante, el riesgo, está del lado de lo defendido por los autores, frente al modelo racional que se asocia a la inacción, a lo rutinario. Es la revolución frente al status quo, la delegación frente a la burocracia, el compromiso frente a la mera relación salarial, el futuro frente al pasado. Es asumir con entusiasmo la sociedad del riesgo (Beck, 2002).

Otros términos presentes en la Competencia por el futuro son los siguientes:

Términos clave de la competencia por el futuro
Interlinkages
Collective
Directed
Activists
Benefits-led
Core competence
Collective strategy
Fun

En la competencia por el futuro los trabajadores y su trabajo se definen con términos asociados a la libertad: *Freedom to design their own jobs, Fix their own processes, Do whatever it takes to satisfy a customer*. Los términos son claros: *own, freedom*, el trabajador tiene autonomía.

Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos que pueden ser corrientes en el discurso social. En el texto de Hamel y Prahalad se observa lo siguiente:

Presencia	Ausencia
Objetivos comunes	Conflicto social
Cooperación	Explotación
Fines compartidos	Manipulación ideológica
Trabajadores libres	Sindicatos
Globalización	Desigualdad, pobreza

Hay otros dos aspectos destacables a nivel semántico. En primer lugar, un estilo directo con continuas referencias al lector con los que se pretende alcanzar una cierta empatía con el receptor del discurso, y ciertos matices asociados a la masculinidad. En segundo lugar, la utilización continua de preguntas de carácter retórico que tienen como fin la introducción de los argumentos a favor de la competencia por el futuro.

Respecto al nivel pragmático, es destacable la presencia de enunciados llenos de contenido que se han identificado en el análisis del discurso. Pero sobre todo hay dos aspectos que conviene resaltar: la intertextualidad y la apertura al contexto.

El texto de Hamel y Prahalad contiene algunos elementos de intertextualidad, si bien su número es muy inferior al presente en las obras de Peters y Waterman. Existen pocas referencias intertextuales:

- Una referencia de carácter crítico a la obra *Competitive Strategy* del gurú de la estrategia Michael Porter.
- Una referencia al artículo de la revista *Business Week* titulado *Have you driven a Ford lately-in Japan?*, de fecha 21/02/94.
- Se deducen del texto citas latentes al paradigma fordista y a la reingeniería de Michael Hammer y James Champy.

Respecto al contexto histórico y socioeconómico, se debe destacar que el texto se dirige continuamente al contexto, que es sin duda el de la globalización económica posterior al hundimiento del bloque socialista y la competencia económica entre bloques regionales (Estados Unidos, Europa, Asia oriental)²⁷⁹. Durante los primeros noventa, la economía norteamericana recuperará fuerzas progresivamente con su esfuerzo en el desarrollo de las nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, la crisis financiera de la economía japonesa y las turbulencias monetarias en Europa permiten una cierta recuperación del optimismo en Norteamérica. Pronto se abandonan los paradigmas japoneses (aunque siguen presentes de forma latente, no existen grandes cambios desde los ochenta salvo un énfasis creciente en la red) y se persigue un modelo adaptado a Estados Unidos y el reto de la globalización económica. La competencia por el futuro se sitúa claramente en esta línea, especificando el poder norteamericano empresarial en una época caracterizada por el crecimiento sostenido durante la presidencia de Bill Clinton.

²⁷⁹ Analizada por otros gurús empresariales como Ohmae (1990, 1991) o Porter (1991).

CAPÍTULO XIV: LA LITERATURA DEL MANAGEMENT EN LA ACTUALIDAD.

14.1. Introducción.

Tras realizar los análisis de los textos en estas tres diferentes épocas históricas, surge de forma natural un interés por conocer cuáles son las últimas tendencias dentro del discurso del *management*. Durante los años noventa el paradigma de las redes y la fluidez ha caracterizado los contenidos de estas obras. La cuestión a partir de aquí es plantearse hacia dónde han evolucionado los contenidos de ese discurso.

En este breve capítulo, el objetivo por tanto es recoger las principales temáticas presentes en las novedades editoriales. No se realizará un análisis del discurso detallado como el realizado hasta ahora, sólo se pretende ofrecer una visión general de los productos más exitosos de este campo.

14.2. La literatura managerial actual.

Una de las características de la literatura managerial actual es que el número de publicaciones parece crecer de forma exponencial. Se multiplican las editoriales que publican este género tanto en Norteamérica como en otros países, incluido España. La entrega de resúmenes a través de múltiples páginas web y las compras masivas por parte de grandes empresas para repartir entre los empleados han provocado un importante incremento de la difusión de las obras, habitualmente bajo los epígrafes de *Business*, *Management* o, en el caso español, *Empresa*.

En un breve repaso a las principales tendencias dentro de los libros publicados recientemente, se observa lo siguiente:

En los últimos años, no ha existido una moda de gestión que pueda ser considerada dominante, sino que varias compiten entre sí por hacerse con el mayor hueco en el mercado. Entre ellas destacan las tantas veces citadas *Inteligencia Emocional* (Goleman, 1997), *Gestión del Conocimiento* (Nonaka y Takeuchi, 1995), *Cuadro de Mando Integral* (Kaplan y Norton, 2000) o la *Creación del Valor para el Accionista* (Rappaport, 1998). Ninguna de ellas ha tenido un seguimiento masivo (Jackson, 2003: 248-249): los conceptos alcanzan cierto éxito, pero en ningún caso se pueden considerar paradigmas dominantes. En general, el paradigma de las redes se mantiene, reforzado por el desarrollo continuo de las nuevas tecnologías: el llamado *e-commerce* o *e-business* alcanzó un importante éxito a finales de los años noventa, no impulsado tanto por publicaciones concretas como por los esfuerzos de difusión de las consultoras de gestión y dirección (McKinsey, Accenture) y el éxito de algunas empresas cuyo núcleo de negocio es la venta a través de la red (Amazon, E-Bay). El discurso empresarial del emprendedor innovador que se enfrenta a un mercado sometido a fuertes cambios e incertidumbre, por tanto, permanece como el dominante. Por ello, las publicaciones se centran en aspectos como el coaching (con obras como *Coaching y feedback eficaces* (Smart, 2004) o *Coaching: paso a paso. Métodos que funcionan* (Leibling y Prior, 2004)), y nuevas técnicas como el **Buzz-marketing** (Stambouli y Briones, 2003) o el **Funky Business** (Nordström y Ridderstrale, 2000).

Respecto a los gurús consagrados de la gestión, la mayor parte de ellos han seguido publicando libros, pero el discurso ha cambiado muy poco desde los años noventa. Todo lo más, se ha producido una adaptación a los nuevos contextos, como son la explosión de Internet y de nuevas tecnologías de la comunicación. El énfasis sigue siendo en la adaptabilidad y la flexibilidad de las empresas y la autogestión de las competencias por parte de los trabajadores. En términos generales, el discurso se centra en la individualización de las relaciones laborales, la cultura y los valores de la empresa. Peter Drucker, el más conocido de los pensadores de gestión, se centra en analizar la sociedad que viene en la que el saber es la principal herramienta (Drucker, 2003a; 2001); no obstante, su edad es muy avanzada y por ello se publican recopilaciones sobre su obra (2003b); Tom Peters ha editado hace poco *Re-imagina*, en la que vuelve a presentar la necesidad de hacer una revolución en los negocios, tanto en los mercados

como en los trabajos o en el valor (Peters, 2004). Otros autores que parecen contar con una importante difusión son algunos consagrados como Philip Kotler, cuya *Dirección de Marketing* se edita continuamente (Kotler, 2000), al igual que obras clásicas de Peter Senge, Edward de Bono o Michael Porter.

Lo más destacable es que, entre las publicaciones recientes, junto a los libros de contenido técnico típicos de la gestión empresarial clásica, aumenta el número de obras de autoayuda y, sobre todo, la denominada narrativa empresarial. De este modo, el subgénero de la ficción empresarial, ya desarrollado desde la década de los ochenta por autores como Ken Blanchard (Blanchard y Johnson, 1983) o Eliahu M. Goldratt (Goldrat y Cox, 1993), se ha ido consolidando hasta alcanzar un verdadero apogeo. Entre las obras de gestión más vendidas de los últimos años se encuentran las de Spencer Johnson, con los superventas *¿Quién se ha comido mi queso?* y el más reciente *El presente* (Johnson: 2000, 2003), o *Fish!*, de Stephen C. Lundin (Lundin *et al*, 2001). Es destacable así la progresiva ficcionalización del género, uno de los elementos que se discutirá detalladamente en las conclusiones.

14.3. Principales temáticas.

Leyendo los diferentes argumentos y propuestas de las diferentes novedades editoriales, en la mayor parte de los libros los principales ejes temáticos son los siguientes:

La metáfora de la red. En general, el mensaje es continuo: por seguir a Bauman, es la continua exposición del paso de un capitalismo pesado a un capitalismo liviano (Bauman, 2003c: 177). Se hace un gran énfasis en la liquidez, en la fluidez (Cubeiro, 1999), las organizaciones en el caos, el fin de la burocracia y el *networking*. La empresa sigue en el paradigma de la red (Castells, 1997; Fukuyama, 2000). Respecto al discurso de los años noventa, apenas han existido cambios: todo lo más, una profundización de los contenidos, ante el desarrollo de las redes de telecomunicaciones e Internet.

El arte de la guerra. La intensificación de la competencia lleva a un énfasis en el marketing, esto es, la estrategia de comercialización de los productos. A mediados de

los ochenta, la obra *Marketing de guerra* de Al Ries y Jack Trout (1991) dirigió su interés a la obra *De la guerra* (1980) del militar alemán Von Clausewitz. En los años noventa, la referencia es el clásico del pensamiento chino Tsun-Tzu y su *Arte de la guerra* (1965): numerosos autores han adaptado sus enseñanzas al lenguaje de los ejecutivos. Los principales argumentos son que esta es una era de competencia feroz, donde las empresas deben luchar por cuotas de mercado. De este modo, destacan las obras *Sun-Tzu: el arte de la guerra para directivos*, de Gerald A. Michaelson (2003), y *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos* de Jack Lawson (2003).

El misticismo. El tercer ingrediente fundamental es la inclusión de elementos de filosofía oriental y temas religiosos, en un *New Age Training* similar al descrito por Huczynki (1993, 55). El recurso al misticismo es por otra parte algo que tiene cierto sentido: en un contexto de incertidumbre, se tiende a buscar refugio en la religión y la espiritualidad, y en un mercado en el que los trabajadores y directivos carecen de seguridades acerca del futuro, hay un mayor interés por la mística²⁸⁰. Así, existen obras como *Dirigir según la escuela de Confucio*, de Sophie Faure (2003) o *El reloj de arena: la mística de los recursos humanos*, de Juan José Almagro (2003).

También es interesante señalar ciertas cuestiones que no se tratan en estos textos, pese a que la influencia sobre el desarrollo de los negocios de las empresas pueda haber sido de gran importancia:

El fin de la burbuja Internet. En mayo del año 2000, se produce en Estados Unidos el crash bursátil en el NASDAQ (mercado bursátil de nuevas tecnologías estadounidense). Desde ese momento, millones de dólares invertidos en las empresas “punto com” se volatilizan. Es cierto que en algunas obras se menciona sucintamente la posibilidad de excesos en el modelo de empresa virtual, pero en términos generales se mantiene la confianza en los negocios en la red. Todavía se publican títulos con referencias al *E-recruiting*, *E-marketing* o al *E-commerce*.

La cuestión del terrorismo y la nueva política internacional. El 11 de septiembre de 2001 se produce en Nueva York, en el World Trade Center (junto al corazón financiero mundial, Wall Street) el atentado terrorista más espectacular de la historia. Los efectos se dejaron sentir rápidamente: no sólo económicos, con la quiebra de varias compañías

²⁸⁰ De todas formas, ya en los años ochenta se habían publicado obras relativas a la mística del *management* (se debe recordar a Zaleznik, 1991).

aéreas y el aumento del volumen de negocio de las compañías de defensa, sino también políticos, con un nuevo escenario internacional (la guerra contra el terrorismo (*war on terror*) defendida por el gabinete Bush en Estados Unidos y el recurso al uso de la fuerza defendido por Kagan (2003)). La sucesión de guerras y atentados que desde entonces se están sucediendo tienen importantes repercusiones en las prioridades ciudadanas, con un incremento de los gastos en seguridad. Esto, indudablemente, tiene efectos sobre el comercio internacional y sobre todo sobre la seguridad, aunque todavía no se está reflejando en el discurso empresarial (al menos de momento).

Los escándalos financieros. La espectacular quiebra en Estados Unidos de la compañía Enron a principios de 2002, seguida poco después por las de grandes corporaciones tanto norteamericanas como europeas (casos de Worldcom o Parmalat), han generado una situación de incertidumbre relativa a la verdadera contabilidad de las empresas. Los escándalos de maquillaje de resultados, prácticas contables fraudulentas y enormes gastos suntuarios por parte de los directivos y miembros de los consejos de administración han provocado una cierta crisis de confianza en los resultados empresariales, además de la desaparición de la firma de auditoría Arthur Andersen, ejemplo de empresa modélica desde hacía muchas décadas. Algunos autores como Peters se han mostrado críticos con las prácticas contables engañosas (Peters, 2004), pero en general no se percibe que estos elementos sean la base central de las publicaciones de *management* actuales: es factible, no obstante, una reacción en forma de publicaciones relacionadas con la ética empresarial, si bien no parece que la confianza en el mercado en general hay desaparecido totalmente.

14.4. Conclusión.

En conclusión, se puede señalar que en general se asiste a una progresiva profundización de la filosofía de gestión propia de los años noventa, con un énfasis en la individualización de las relaciones laborales, la creciente competencia en los mercados y la flexibilidad organizativa. Se combinan las redes, las estrategias inspiradas en el campo de batalla y el recurso al misticismo. Esto es, un discurso adaptado a un

modelo de empresa propia de una modernidad líquida (Bauman, 2003c), que descansa sobre el riesgo y la incertidumbre.

CAPÍTULO XV: EL DISCURSO DEL MANAGEMENT.

15.1. Introducción.

A lo largo de esta tesis doctoral se ha investigado el fenómeno de la literatura del *management* a partir de un análisis de sus discursos. El objetivo era comprobar, por una parte, si existían regularidades que podrían definir a este tipo de textos como un género con características específicas; por otro lado, averiguar de qué forma se han transformado los contenidos de estas obras a lo largo de las últimas décadas. Para ello se ha seleccionado un corpus de textos de tres momentos históricos concretos: el discurso clásico de la gran organización, propio del modelo de producción fordista, desde tres perspectivas distintas; el discurso sobre la controversia acerca de las técnicas japonesas de gestión como salida a la crisis del modelo anterior; y el discurso de gestión de la década de los noventa. Se ha tratado de evitar un mero análisis lingüístico: se han investigado los textos desde la sociología, persiguiendo captar su sentido.

La literatura *managerial* se ha definido como una literatura destinada a cuadros, "...cuyo principal objetivo consiste en informar a éstos de las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y de dirección de personal..." (Boltanski y Chiappello, 2002: 97-98), estableciendo las pautas de una buena gestión de la actividad empresarial (mejora de beneficios y rentabilidad). Realiza un enfoque estructural de los negocios, proponiendo análisis orientados a la mejora del conocimiento que el gestor tiene de las tareas a las que debe enfrentarse cotidianamente; al mismo tiempo, su perspectiva es muy generalista, más cercana a principios de acción (una filosofía de trabajo) que a acciones concretas (cada compañía tendrá una problemática particular). Su público objetivo son los directivos de las empresas de distintos niveles, también conocidos como cuadros. Desde un punto de vista sociológico, frente a la literatura de carácter más técnico que representaría lo sagrado, la literatura gerencial equivaldría a lo profano. La literatura gerencial es una especie de *vulgata* de ideas presentes en el pensamiento

económico, adaptadas a la actuación práctica del directivo de la organización empresarial moderna.

Los discursos de la literatura *managerial* han sido el objeto de investigación, pero los autores de los textos también han sido objeto de interés. Los libros de *management* están firmados, en su mayor parte, por expertos en temas de gestión, con un conocimiento profundo de cuestiones relacionadas con la misma. Su procedencia se restringe a dos ámbitos: el mundo de la empresa (directivos o consultores de gestión, en activo o ya retirados), con trayectorias caracterizadas por el éxito en los negocios, y el ámbito académico, procediendo de universidades y escuelas de administración de empresas (donde imparten clases en masters de dirección y gestión de las mismas). En muchos casos, los autores se encuentran entre los dos mundos: muchos han creado sus propios grupos empresariales a la vez que imparten sus clases, normalmente divisiones de consultoría y que en algunas ocasiones llegan a alcanzar la categoría de “gurús”, término con el que se conoce a los que, alcanzando renombre por sus contribuciones, se convierten en estrellas con ventas millonarias de sus publicaciones (Huczynski, 1993; Micklethwait y Woolridge, 1998; Jackson, 2003). Este mundo de la transmisión de conocimientos de gestión empresarial no solamente incluye a los famosos gurús, sus libros y sus conferencias millonarias; también las escuelas de negocios (con los diversos programas *master*); empresas de consultoría de gestión, y una buena parte de la prensa económica. Micklethwait y Woolridge señalan que “...es difícil imaginar otra disciplina académica que haya creado entorno a sí misma un negocio semejante al de la teoría de gestión” (Micklethwait y Woolridge, 1998: 21), y es que la rentabilización de la transmisión de ese conocimiento es uno de los pilares del propio *management*.

La hipótesis de partida en nuestra investigación, a contrastar durante el análisis, ha sido considerar la literatura de gestión empresarial como un género literario, con el argumento de que se observa a primera vista una notable cohesión entre estas obras tanto en estructura textual como en contenidos:

- Se trata de una literatura destinada los directivos o cuadros de las empresas (aunque en algunos casos, existe una intención de extender la filosofía de la gestión a otras prácticas y otros públicos: ver por ejemplo Covey (1990)).

- El contenido de los libros consiste, esencialmente, en la información de las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y dirección de personal, sin excesivas variaciones temáticas (Boltanski y Chiappello, 2002: 98). Todos tratan sobre la organización empresarial y cómo mejorar sus resultados.
- El tono de los libros es normativo-prescriptivo, con un énfasis en la movilización. Para ello los autores recurren a diversas fórmulas de carácter retórico (Chiappello y Fairclough, 2002).
- Posee unas características estilísticas precisas, aunque puede parasitar otros géneros literarios.
- Ninguna de estas obras presenta una mínima crítica al marco sancionador de las prácticas empresariales, esto es, el sistema de mercado (Huczynski, 1993).

Además, los diferentes libros siguen a priori un esquema textual similar, con un estilo accesible, tono directo, numerosos recordatorios y claves e intención demostrativas. Se ha desarrollado una hipótesis de partida en la investigación: considerar la literatura de gestión como un género, lo que permitirá desarrollar un análisis del discurso sobre un corpus de textos representativo.

Desde este presupuesto inicial, el concebir la literatura *managerial* como género de literatura (una literatura empresarial), se ha procedido a plantear un análisis del discurso a través del cual se pudieran describir sus regularidades y contenidos. Para ello, se ha construido una metodología basada en un análisis estructural inspirado en los textos de Roland Barthes y un análisis semántico-pragmático inspirado en diversas fuentes (Ricoeur, Bajtin, Van Dijk), buscando encontrar un punto de unión entre el estructuralismo y el pragmatismo. Por una parte, se ha pretendido descubrir los principios de organización subyacentes en el discurso, y las relaciones que estructuran los diferentes elementos de los textos; por otro lado, se ha tratado de analizar los mensajes que trasladan estas obras al lector, teniendo en cuenta la época histórica y el contexto socioeconómico en el que aparecen, y observando su evolución. Se debe encontrar el lugar de los discursos en la producción de las relaciones sociales y de la transformación permanente de las mismas (Alonso, 1998: 203).

De ese análisis se han inferido algunas de las principales características del discurso del *management*. Pero antes de proceder a describir las regularidades y variaciones de estos discursos, y tratar otras cuestiones, es conveniente prestar atención a unos temas que se habían dejado de lado hasta ahora: el contragénero, el antigénero, y los subgéneros.

15.2. Contragénero y antigénero.

Contragénero y antigénero habían sido planteados en la metodología de esta investigación: no se habían comentado desde entonces. Evidentemente, en un género tan específico como la literatura gerencial, existen obras fuera del mismo que pueden adscribirse a alguna de estas dos categorías. Por otra parte, es una confirmación adicional a la idea de literatura *managerial* como género literario (Steimberg, 1998).

El contragénero representa una transgresión, una oposición respecto al género. No es un desvío sino un reflejo distorsionado. Se constituye de forma muy similar al género, sin embargo, el contenido varía notablemente (García Berrio y Huerta Calvo, 1992: 146). Esta variación discurre a lo largo de un arco amplio, desde la ironía a la oposición frontal y simétrica: por lo tanto, el contragénero suele cumplir una función crítica o legitimadora del género. Por lo general, diversos autores han representado esta postura, que generalmente se suele denominar como *anti-management* aunque el término correcto debería ser el de *contra-management*.

Existen diversos grados de contragénero en la literatura del *management*. Así, *La Ley de Parkinson* de C. Northcote Parkinson (1967) o *The Peter Principle*, de Peter y Hull (1979), son libros humorísticos pero que no cuestionan abiertamente la propia idea de gestión. En la actualidad el libro más conocido podría ser *The Dilbert Principle: A Cubicle's-Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads & Other Workplace Afflictions*, de Scott Adams²⁸¹ (1997), que, pese a su tono lúdico y crítico con las modas de gestión de los últimos años, no deja de plantear esencialmente dos críticas poco profundas: una terminológica a los excesos semánticos de este tipo de obras y otra a las

²⁸¹ Scott Adams ha escrito decenas de obras con una perspectiva muy similar, denunciando los excesos de las teorías de gestión.

consecuencias más negativas de estas políticas de gestión (despidos masivos, aumento de las horas de trabajo), sin entrar a valorar los aspectos sistémicos-estructurales y de evolución de los marcos reguladores del capitalismo que permiten estas prácticas.

Dentro de la literatura sociológica se encuentran obras que se ajustan a mi juicio mejor a la noción de contragénero, como *El Hombre Organización*, de William Whyte (1968), o *La muchedumbre solitaria: un estudio sobre la transformación del carácter norteamericano* de David Riesman (1968). En los años noventa, nos parece especialmente brillante el trabajo del sociólogo Richard Sennet, *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (2000) o algunas obras del también sociólogo Zygmunt Bauman como *Trabajo, consumo y nuevos pobres* (2003a) o *La sociedad individualizada* (2001).

Las obras antigénero suponen una ruptura respecto al género, en un sentido de desvío respecto a los rasgos establecidos como constitutivos (Steimberg, 1998: 80-81). Es una desviación no sólo de contenido sino también de forma. Entre estas obras se encontraría toda la literatura crítica hacia el sistema empresarial, de diversos campos del saber (sociología, economía, ciencia política, etc.), como puede ser la *Crítica de la división del trabajo* de André Gorz en los años setenta (Gorz, 1977a) o más recientemente *El nuevo espíritu del capitalismo* de Luc Boltanski y Ève Chiappello (2002).

15.3. Subgéneros.

Los subgéneros, como se ha comentado en los planteamientos metodológicos, son agrupaciones textuales específicas sin suficiente relevancia como para constituir un género por sí mismos. Existen, por supuesto, obras de *management* que, respondiendo a las características antes citadas, presentan a su vez elementos diferenciales adicionales susceptibles de clasificación. En general, se trata de variaciones dentro de un género pero que, tanto en forma como en contenido, siguen las regularidades presentes en éste. En el campo del *management*, las obras prototípicas suelen centrarse en la labor de alta dirección, pero existe un grupo importante de textos especializados únicamente en un

área concreta de ésta. Estas obras no aspiran a dar pautas generales, sino que se centran en optimizar un aspecto de la misma: por ejemplo, un departamento como Marketing o Recursos Humanos, o labores directivas como la estrategia o las técnicas de negociación. Para Huczynski, existen cuatro tipos de libros de negocios: los *how-to books*, que explican cómo hacer mejor las cosas en diversos terrenos: marketing, ventas, comunicación; los *what-can-we-learn-from books*, que persiguen el enseñar a través de la exposición de casos de éxito; los libros dedicados a terrenos de cada vez mayor complejidad (finanzas, por ejemplo) y las guías de supervivencia para enfrentarse a tiempos difíciles (Huczynski, 1993: 39-40).

Sin embargo, lo que se va a entender por subgéneros en esta sección son obras que presentan una característica diferencial respecto a la estructura textual del resto de obras del género. En la literatura de gestión empresarial se distinguirán los siguientes:

- Autobiografía o biografía de directivo. Este es uno de los subgéneros esenciales del campo *managerial*, que surge paralelamente con la propia literatura de gestión y que roza en ocasiones la hagiografía, siendo el mejor ejemplo de exposición de la actividad de un directivo-héroe. Aquí se incluyen obras como *Mis años en la General Motors*, de Alfred P. Sloan (1972), la *Autobiografía* de Lee Iacocca escrita entre el directivo de Chrysler y William Novak (1985), o *Straight from the gut*, de Jack Welch y John Byrne (2001).
- Fábula. Representa la ficcionalización de las conductas normativas a seguir, por la que el texto adopta la estructura de una fábula como puedan ser las de Esopo o La Fontaine. Ejemplos podrían ser *¿Quién se ha comido mi queso?*, de Spencer Johnson (2000), en el que los protagonistas son unos ratones, o *Fish!*, de Stephen Lundin (Lundin *et al*, 2001), en el que los que trabajan en equipo son pescadores. Es un subgénero en continuo crecimiento.
- Novela de ficción o narrativa empresarial. Sigue las pautas de la ficcionalización antes mencionada en la fábula, pero con contenidos más desarrollados. El trabajo más clásico en este subgénero es *La meta* de Eliahu Goldratt y Jeff Cox (1993). Muy conocidas también son *The last of the posible worlds* y *The temptation to do good*, de Peter Drucker (citadas en Flaherty, 2001, Stein, 2001), aunque comienzan a surgir autores especializados como Tom De Marco, con títulos como *The deadline: a novel about project management*. Este subgénero tiene especial éxito en

España, con autores como Juan Carlos Cubeiro (2001) o el último éxito, *La buena suerte* (Rovira y Trias, 2004).

- Libro de recetas. Son colecciones de consejos o recetas para facilitar una gestión eficaz o, en muchos casos, para ofrecer ayuda moral. Existen numerosas publicaciones de este tipo: por ejemplo, algunas obras a la venta en la actualidad son *Cincuenta claves para hacer de usted una marca*, de Tom Peters (2000); *Las 99 claves del éxito*, de Charles L. Decker (2002); o *365 formas de dirigir mejor*, de Bob Nelson (2001).
- Libro de identificación de competencias. Es el subgénero más cercano a los libros de autoayuda. Entre estas obras, muy numerosas, se puede señalar como ejemplo *Sea asertivo*, de Beverly Hare (2003), o *Cómo evaluar y mejorar sus habilidades directivas*, de Vikky Burt (2003).

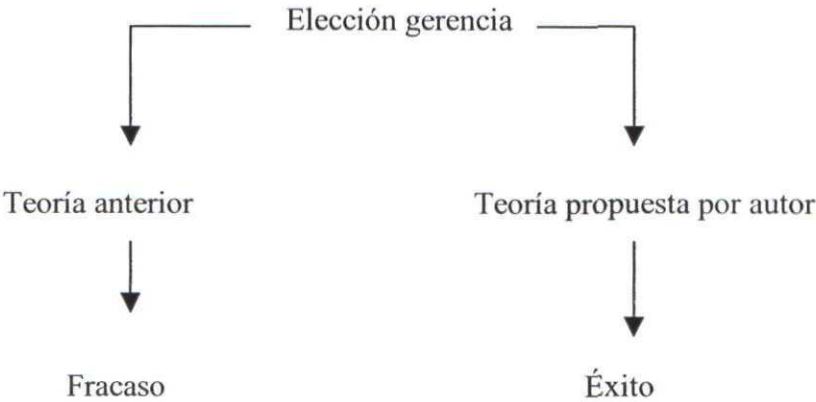
El desarrollo de los subgéneros es cada vez mayor, particularmente en el caso de los narrativos y fabulísticos, que cada vez ocupan un porcentaje mayor de las publicaciones editadas. La razón es probablemente las mayores ventas de estos nuevos formatos, que no sólo se dirigen a los directivos sino a un público más amplio (por ejemplo los trabajadores); además, el mensaje normativo que se pretende transmitir se comunica con más facilidad. Esto parece mostrar una progresiva ficcionalización del propio género de la literatura gerencial: parece como si ésta fuese a transformarse, de forma sorprendente, en simple literatura.

15.4. Características estructurales del discurso del *management*.

Una vez especificadas las cuestiones del contragénero, el antigénero y los subgéneros, se va a proceder a recopilar las principales características de la literatura de gestión empresarial. Tras la aplicación del análisis del discurso sobre los textos seleccionados, uno de los resultados más relevantes ha sido la similitud existente entre los textos, tanto en la organización del texto como en el lenguaje empleado.

Respecto a la organización del texto, cabe decir que es un discurso marcado por profundas oposiciones estructurales, en el que se teatraliza una representación de buenas y malas prácticas, en forma de contrastes valorativos. La decisión de lo bueno frente a lo malo se hace atendiendo a criterios de gestión, en función de los intereses de las empresas. Hay una serie de valores presentes en el texto de forma explícita, que indican qué es lo bueno y deseable. El directivo se enfrenta a problemas de gestión: en el texto se señala que existe un camino ante el que se deben de tomar decisiones, es una guía de ayuda (Chiappello y Fairclough, 2002: 197). Estas elecciones están caracterizadas por la inevitabilidad: no existen alternativas racionales a la forma prescrita por el autor de hacer las cosas. La presentación de la nueva teoría se presenta como un advenimiento que colmará las expectativas de todo director y ejecutivo y le conducirá al éxito en los negocios. En general, todos los textos son variaciones respecto a este esquema, de una forma similar a como varía un género folklórico (Propp, 1981).

La mayoría de los textos analizados presentaban un armazón (nudo textual principal) muy similar:



Se trata fundamentalmente de elecciones dicotómicas e inevitables. La alternativa del autor se describe con términos elogiosos, positivos; las anteriores teorías sólo conducen al fracaso y se asocian a una forma de entender las cosas propia del pasado. Todo lo relacionado en un plano semántico con ambas teorías muestra una clara diferencia

valorativa: los adjetivos y verbos asociados a la moda de gestión que se trata de presentar y defender por parte del autor o autores son evidentemente de carácter positivo; los asociados a otras teorías, son negativos. En la reacción contra el modelo de producción en serie, lo racional se asocia a lo pesado, lo conservador, lo ineficaz; en cambio el modelo flexible es eficaz, novedoso. Otro indicador también destacable es la presencia o ausencia de determinados términos, que pueden ser corrientes en el discurso social: así, siempre están presentes ideas como la cooperación, objetivos comunes, cultura o participación de trabajadores; están ausentes otros como la explotación económica, el conflicto social, la manipulación ideológica o la desigualdad.

En general, se trata de un discurso con valores individualistas, interesado en la psicología, y que interpreta que determinados estímulos pueden aumentar la motivación del trabajador. La naturaleza humana es así maleable. En todos los textos se exalta el status, con menciones continuas al liderazgo, la cooperación entre directivos y trabajadores y el potencial humano. Se dan unas guías de aplicación universal de sus teorías, a través de pasos o principios de acción y legitimadas por autoridades empresariales (Huczynski, 1993: 67-95).

En la mayoría de los textos los guiños al lector, normalmente a través de los *topoi*, son continuos. La mayoría de las narraciones se sustentan en experiencias narradas por directivos de éxito con los que los lectores buscan identificarse (Chiappello y Fairclough, 2002: 197). La mayoría de las investigaciones de los autores de estas obras se sostienen en encuestas y entrevistas, lo que lleva a dudar de su carácter científico (esta cuestión se analizará posteriormente). En muchas ocasiones, se hace referencia a empresas cuya situación se supone que el lector conoce con antelación (Chiappello y Fairclough, 2002: 198).

En cuanto al lenguaje manejado en estos discursos, se utiliza en todos los textos un vocabulario marcadamente prescriptivo, con profusión de expresiones como *se debe*, *hay que...* (Chiappello y Fairclough, 2002: 197), y en muchos casos se utilizan acrónimos o listas de fácil memorización (Huczynski, 1993: 60-62). **En la misma descripción ya se encuentra la prescripción.** Es un lenguaje de carácter encrático, un discurso repleto, en el que no hay lugar para otro (Barthes, 1987: 129). Normalmente, se

manifiesta como un discurso creado por expertos (el discurso del gurú, del iluminado, del sabio): así, se habla desde la sentencia, lenguaje propio de los ancianos, de los sabios (Aristóteles, 2002: 117). El objetivo es el de conducir, instruir; en las últimas décadas, casi más estimular, entusiasmar (Chiappello y Fairclough, 2002: 201). Termina por ser una llamada a la acción, como dice la propia Kanter (Kanter, 1990): un discurso movilizador, en definitiva. De gran importancia por tanto es la figura del narrador, que se manifiesta como la **autoridad**. En general, las sentencias son categóricas, proceden de una figura (el gurú) cuyas ideas, como las de un visionario que es, se deben acoger de forma acrítica (Huczynski, 1993: 274-276)

Otro aspecto importante es la aparición de numerosas Mitologías. Estas Mitologías tratan de ocultar la relación conflictiva existente entre trabajo y capital, y proporcionan justificaciones ideológicas a los cuadros directivos, en forma de hablas despolitizadas (Barthes, 2000: 237). Así, se obvia la posibilidad de un conflicto estructural basado en la contradicción entre Capital y Trabajo. Como bien recuerda Barthes, el mito está en la derecha, donde es esencial²⁸² (Barthes, 2000: 245). La presentación de los hechos por parte del directivo, el relato *managerial*, es en definitiva un relato mitológico, impregnado de ideología. La literatura de masas, y entre ellas la gerencial, tiene una eficacia de persuasión semejante a reproducciones mitológicas compartidas.

Las mitologías que se reproducen continuamente en estos textos son las siguientes:

- Mitología de la Cooperación. Directivos y trabajadores se presume que comparten los mismos intereses en la organización. El conflicto social es, según estos textos, inexistente dentro de la organización, y si existe, es resultado de una mala gestión por parte de la dirección de la empresa o irresponsabilidad de los trabajadores. En las últimas décadas los únicos conflictos a los que se alude son en realidad los problemas de adaptación al cambio y la flexibilidad de algunos miembros de las empresas. Evidentemente, es una mitología con fuerte base ideológica.
- Mitología del trabajador comprometido. Siguiendo la línea de la Mitología anterior, el trabajador se presenta como muy motivado: acepta de buena gana los cambios y las instrucciones de la dirección. Desearía además desprenderse de constricciones burocráticas para tener libertad y estar más cerca del cliente. Con esta mitología, en

²⁸² Se entiende que en la derecha (ideológica) se encontraría el discurso que legitima la empresa y el mercado libre.

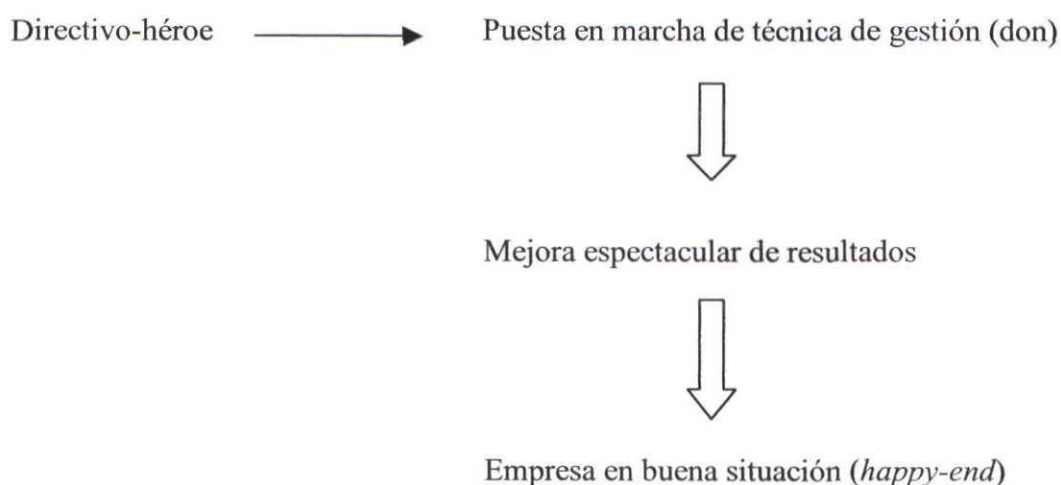
la que se refuerza la imagen de un trabajador modelo, se pretende transmitir una cierta imagen de conducta ejemplar.

- Mitología del directivo en primera línea. Los directivos no se encierran en sus despachos sino que se involucran con su trabajo. Se presenta una imagen excitante de las tareas. Como en la Mitología anterior, se pretende transmitir una cierta imagen de conducta ejemplar, en este caso la del directivo.
- Mitología de estilos de dirección. Se establece una diferencia entre estilos de dirección: por una parte, el estilo que han prescrito los autores, que es el que marca la conducta a seguir para garantizar el éxito en los negocios; por otro lado, los estilos de dirección restantes, deficientes y que si se siguen conducirán al fracaso en la gestión.
- Mitología de la psicología mecanicista. Ante determinados estímulos psicológicos por parte de la dirección, los subordinados y trabajadores responden de forma casi automática en el sentido previsto. La personalidad del hombre se presume que es fácilmente maleable (Huczynski, 1993: 71-74). Se presupone una especie de conductismo psicológico (Skinner, 1986; Watson, 1961).

En los años ochenta surgen dos mitologías con gran influencia:

- Mitología de la Libertad del Trabajador. En realidad, el trabajador desea ser liberado, tener iniciativa y comprometerse en el servicio al cliente: supone una actualización de la Mitología del Trabajador Comprometido al nuevo entorno de incertidumbre y riesgo. Esta Mitología trata de presentar una imagen del trabajador que pueda resultar seductora y presente la nueva organización del trabajo como atractiva y llena de retos.
- Mitología de lo Conservador. En esta Mitología, el llamado modelo racional de gestión, asociado a la organización científica del trabajo y a la empresa jerárquica de Chandler (1988) se asocia a un conservadurismo que se intenta contrastar con la excitante gestión de las empresas horizontales, llenas de retos. Esta Mitología se utiliza como coartada para justificar la desregulación: las demandas de seguridad se asocian a inacción, a falta de iniciativa, a una mala imagen de una burocracia disfuncional.

La mayor parte de estas mitologías justifican determinadas formas de organización del trabajo y de conducta a seguir. Normalmente forman parte de la argumentación, pero aparecen especialmente en un conjunto de narraciones que los autores de los textos adjuntan como ejemplos prácticos de sus propuestas teóricas. Las narraciones se articulan, según Bormann, en torno a *fantasy themes*, mensajes dramatizados, donde varias personas (los miembros de la organización) comparten una fantasía grupal en la que distintos caracteres representan una serie de incidentes en una escena determinada en la que se involucran (Bormann, 1983: 103-107). El lector, como espectador, se acaba proyectando de una u otra forma en los actores del relato. A menudo se utilizan numerosas narraciones e historias pero la mayoría de ellas son similares en su temática y acciones. Es, esencialmente, el mismo nudo narrativo pero con pequeños cambios en los caracteres y los incidentes (Bormann, 1983: 110). Así, generalmente, la estructura de todas estas narraciones es muy similar: el directivo-héroe llega a una empresa en mala situación económica. Una vez en ella, le otorga a la organización un regalo, un don, que es una técnica de gestión nueva. Los resultados de la empresa mejoran entonces espectacularmente hasta convertirse en una organización muy rentable (un *happy-end*). Estas narraciones otorgan gran fuerza comunicativa a las ideas de los gurús (Huczynski, 1993: 60-62). La estructura de la narración se representaría así:



Una de las características de esta literatura es la de la importancia del aprendizaje: su orientación, como se ha señalado antes, no es tanto la de constatar como la de prescribir. Más que el propio contenido del texto, lo importante es la enseñanza, que suele partir de casos supuestamente empíricos. Las tesis del autor buscan su confirmación recurriendo a ejemplos de carácter sagrado, como son las investigaciones en los campos de las ciencias, no sólo sociales y del comportamiento sino incluso (si bien utilizados para justificar un marco teórico general) las físico-naturales. En general, la utilización de referencias intertextuales en forma de citas de autoridad es continua, y tales referencias son muy diversas y sin establecer jerarquías entre ellas: así, una cita de un Premio Nobel tiene el mismo peso que la declaración de un directivo de una compañía aérea.

Si se sigue a Todorov, se puede esbozar una oposición entre dos tipos de organización del relato: por una parte, una organización textual donde se combinan la lógica de la sucesión y las transformaciones: es la llamada organización *mitológica*. Por otra parte, está el relato la lógica de la sucesión está secundada por un segundo género de transformaciones. Son "...relatos donde la importancia del acontecimiento es menor que la de la percepción o del grado de conocimiento que del mismo poseemos; esto último es lo que me hace proponer, para el segundo tipo de organización narrativa, el nombre de *gnoseológica* (también podría llamarse "epistémica") (Todorov, 1991a: 72). Los relatos narrados a lo largo de los textos *manageriales* parecen fluir hacia una conclusión, un cierre único a un problema abierto. Todorov indica también que "se podría entonces concebir un tercer tipo de organización del relato, ya no gnoseológico ni mitológico, sino, digamos, *ideológico*, en la medida en que una regla abstracta, una idea que produce las distintas peripecias" (Todorov, 1991a: 78). Las narraciones de la literatura *managerial* se conciben como un caso de tipo práctico. En lo que es el caso, el texto narrativo cumple el mismo propósito de la argumentación: da origen a una interpretación y termina por imponer una regla de acción (Ford y Longo, 1997: 132).

Una de las principales características de estas narraciones es la utilización de la figura del directivo-héroe, figura en desuso en la literatura moderna por cuanto se asocia a la idea de héroe clásico. El héroe clásico presenta toda su vida en el sentido de un posible logro existencial: ocupa un lugar determinado en el mundo, se presenta como

plenamente definido y actúa de un modo totalmente determinado (Bajtin, 2003: 155). El directivo-héroe presenta un comportamiento en el que no existe el fallo, el error, la duda. Su conducta y actos le predestinan para el éxito, para dar ejemplo a los demás. En el relato *managerial* el héroe sigue una intención del autor. Ese autor, como señala Bajtin, "...es dogmático con respecto a la visión del mundo de un héroe clásico. Su posición ético-cognoscitiva debe ser indiscutible o, más exactamente, no sujeta a discusión" (Bajtin, 2003: 155). Se impone un discurso monológico, dado que el objetivo del autor es que el héroe trascienda, imponga unas reglas de acción. Si no fuese así, tal objetivo no podría conseguirse: como indica Bajtin, "en caso contrario se habría aportado el momento de *culpa y responsabilidad*, y la unidad artística del destino se destruiría. El héroe quedaría libre, podría estar sujeto a un juicio moral, carecería de carácter necesario, podría ser otro. Cuando el héroe se constituye con base en la culpa y la responsabilidad (...), deja de coincidir consigo mismo, y la extraposición del autor en lo más importante (...) se pierde y la conclusión artística transgrediente se vuelve imposible" (Bajtin, 2003: 155-156). Un ejemplo de esta épica del directivo es el caso de un personaje del texto de Sloan que es capaz de trabajar en los coeficientes salariales durante una convalecencia hospitalaria, o cualquiera de los casos en que un directivo llega a una empresa y transforma sus malos resultados en beneficios²⁸³.

El directivo-héroe se opone así a un héroe posterior, moderno, marcado por dudas y contradicciones. Ya Lotman había señalado que la variación de las conductas de los personajes en la literatura oscilaba notablemente. De este modo, el grado, la magnitud de la dispersión del comportamiento del personaje respecto a una norma establecida va desde la prescripción casi completa, fijada en fórmulas, de detalles de la conducta en los personajes del folklore o los textos medievales, a la creciente impredecibilidad de los personajes del teatro del absurdo (Lotman, 1978: 307). Esto significa que el personaje del directivo-héroe es, en realidad, un personaje ajeno a la modernidad, por cuanto se acerca mucho más al folklore que a formas literarias contemporáneas.

²⁸³ Los héroes resultan atractivos para los lectores por diversos motivos: "han estado allí", participando activamente en una situación considerada excitante; han conseguido superar unos retos, unos problemas; y han sido capaces de crear incluso un mercado. Todas estas características llevan a una identificación entre personaje y lector (Huczynski, 1993: 53).

Por otra parte, la narración deja fuera un personaje importante, al que no presta atención: el directivo que fracasa, como advierten Chiappello y Fairclough (2002: 201). Estos personajes son recogidos por el contragénero, como los trabajadores afectados por las desregulaciones laborales en la obra de Sennett (2000).

Como se señaló con anterioridad, el género *managerial* se caracteriza por asumir un lenguaje encrático, por utilizar el término de Barthes. Es un “discurso repleto”, sin lugar para el otro (Barthes, 1987: 129). Las “armas discursivas” que utilizan son:

1. El discurso es una representación de prácticas.
2. Las figuras del sistema incluyen al otro como simple objeto.
3. El discurso tiene algo de imperativo, conminatorio.

Se trata así de un discurso incitativo, que incita a una determinada acción. Por la finalidad perseguida, el género literario *managerial* se aproxima a la forma clásica del *exemplum*. Tiene una finalidad catéquica: la ejemplaridad. En principio, el *exemplum* fue un “...género embebido en el cauce de la prosa doctrinal” (García Berrio y Huerta Calvo, 1992: 176). Es una ilustración aclaratoria, una prueba argumental. En el *exemplum*, “los personajes son meros instrumentos, que responden a una necesidad narrativa: debe existir alguien sobre cuya experiencia se enseñe” (Baños, 1989: 127). Boltanski y Chiappello señalan que “lo mismo que los libros edificantes o los manuales de instrucción moral, la literatura de gestión empresarial practica el *exemplum*, selecciona los casos retenidos según su virtud demostrativa – lo que hay que hacer frente a lo que no hay que hacer – y no retiene de la realidad más que los aspectos que le permite confirmar la orientación que desea impulsar” (Boltanski y Chiappello, 2002: 99). Barthes lo considera como una forma de persuasión suave, mejor apreciada por el vulgo, que halaga, frente al entimema que supone una forma probatoria más poderosa: “el *exemplum (paradeigma)* es la inducción retórica: se procede de algo particular a otra cosa particular mediante la cadena implícita de lo general: de un objeto se infiere la clase, luego de esta clase se infiere, descendiendo en generalidad, un nuevo objeto. El *exemplum* puede tener cualquier dimensión: puede ser una palabra, un hecho, un conjunto de hechos y el relato de esos hechos. Es una similitud persuasiva, un argumento por analogía...” (Barthes, 1990: 126). También puede ser una forma de

exemplum el Imago o figura ejemplar, que designa la encarnación de la virtud en una figura.

Se puede así observar una sorprendente coincidencia de la literatura *managerial* con la hagiografía: así como las Vidas de Santos llegan a cristianizar figuras paganas en busca de un origen remoto, en los textos de *management* existe una tendencia a dotar de comportamientos “racionales” o cualidades imprescindibles para un cuadro directivo a figuras históricas de diverso calibre. Es necesario ensalzar las virtudes, y nada más que las virtudes (nunca los defectos) del héroe (el manager). Por lo general, se estimula el maniqueísmo y los personajes presentan un perfil plano y predeterminado, como los santos. Así, Lotman señala que “...la conducta de un santo en la hagiografía medieval se presenta al lector anual como inexplicable, pero para el autor y su verdadero auditorio se halla rigurosamente determinada” (Lotman, 1978: 307). A esto se suma, como advierte Huczynski, una recurrencia de los temas (1993: 59 y ss.), siempre se comentan las mismas cuestiones, como se ha podido observar en los análisis: los valores, la confianza, la cooperación. Se puede afirmar que, en los textos de *management*, se puede conocer aproximadamente qué se va a decir y cómo se va a decir, situando al texto en su época histórica.

Finalmente, el estilo comunicativo termina siendo de un carácter casi propagandístico: en aras de su comunicabilidad, se utilizan numerosas técnicas de persuasión (Huczynski, 1993): las retóricas utilizadas por los gurús, según Brad Jackson, han contribuido a su enorme éxito (Jackson, 2003). No se trata de qué se dice, sino sobre todo de cómo se dice: los textos tienden, cada vez más (sobre todo desde Peters y Waterman, 1982, aunque esto ya existía en la literatura anterior) a la sencillez, la narratividad, lo alegórico (Huczynski, 1993: 64-65), lo que conduce al género del *management* a convertirse en una literatura de ficción convencional, alejada por completo del ámbito de la investigación. Se persigue la efectividad del marketing, el logo, la cita recordable: Teoría X, Teoría Z, *Management by Walking Around*, Horizontalidad, Reingeniería.

15.5. Variaciones del discurso *managerial*.

La metamorfosis de su discurso permite comprobar cómo el discurso refleja las transformaciones del sistema productivo, escenificando la transición del modelo de producción en serie al de producción flexible: la metáfora de las cadenas es sustituida por las metáforas de las redes. Existe una relación entre la literatura *managerial* y el contexto socioeconómico, esto es, entre la producción de los textos *manageriales* y el desarrollo del capitalismo.

La literatura *managerial* se ha dirigido a los directivos desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX con el objeto de ofrecerles una doctrina administrativa acorde a una gestión del negocio separada de la propiedad del mismo (Berle y Means, 1968), que permitiera la profesionalización de los cuadros de mando de las empresas a través de la enseñanza. El pensamiento *managerial*, así, es un cuerpo de conocimiento sobre la actividad de la gestión, sus funciones, finalidad y alcance (Wren, 1979: 3). La doctrina, no obstante, pese a mantener el punto de vista del directivo y un compromiso con los valores del capitalismo, ha sufrido una serie de cambios, de adaptaciones: el entorno socioeconómico y político y la evolución histórica del mismo tendrá una influencia sobre los elementos que articulan la filosofía *managerial*. Unos paradigmas (expresados a través de las “modas de gestión”) han sido sustituidos por otros, no siempre de forma lineal en el tiempo, sino con solapamientos. La evolución de ésta se ha caracterizado por dos cesuras que marcan un cambio en los discursos. La primera cesura está representada por la aparición de la empresa moderna en el sentido propuesto por Chandler (1988), que supone la adopción de la producción de masas fordista, la burocratización de las grandes corporaciones y los mercados oligopolísticos. La segunda representa la tendencia inversa: la burocratización, la crisis del sistema keynesiano y la creciente incertidumbre en los mercados socavan la confianza empresarial, que sólo se recupera a partir de reconstruir un ámbito socioeconómico y político que permita la recuperación de la rentabilidad del capital a través de la tasa de ganancia. Esta reconstrucción se realiza a partir de la recuperación de cierta filosofía de *laissez-faire*, la desregulación de los mercados no sólo de capitales sino también, en parte, los laborales, y un discurso de compromiso con la empresa con algunas peculiaridades.

La producción en serie, frente a la destrucción creadora del capitalismo decimonónico (Schumpeter, 1996) trata de minimizar los riesgos en los mercados a través de distintas medidas, entre ellas la planificación de la producción en mercados estables que puedan absorber esa oferta sin problemas de sobreproducción para la empresa, y una política laboral que trata de minimizar la conflictividad laboral a través de diversos métodos, autoritarios o de concertación. Se abandona una filosofía de *laissez-faire* en la que el riesgo individual es la clave rectora del comportamiento de los actores del sistema: ahora es la lealtad, la confianza entre empleadores y empleados, un acuerdo tácito entre las clases. El contexto (la crisis de 1929) vuelve a influir en la política de gestión, por cuanto una de las principales obsesiones de este directivo es la de que los trabajadores tengan una seguridad económica. Con las obras de Taylor (1953, 1970) y Fayol (1950), las exhortaciones a la moralidad del trabajo propias de un capitalismo decimonónico de libre competencia son sustituidas por un *management* científico, en el que lo racional se impone sobre el control de las emociones y capacidades del individuo²⁸⁴. El teórico de gestión empresarial Lyndall Urwick lo define en su obra *La historia del management* de este modo: “Las revoluciones arraigan en el pasado, y se hace cada vez más y más claro, al tiempo que la investigación histórica hace accesible información reciente, que el *management* científico no es un nuevo “sistema”, algo “inventado” por un hombre llamado F. W. Taylor, una novedad pasajera. Es algo mucho más profundo, una actitud hacia el control de los sistemas humanos de cooperación de todas clases, convertido en esencial por el inmenso aumento de dominio sobre las cosas materiales introducido por la Revolución Industrial” (Urwick y Brech, 1970: 1970).

El taylorismo o *management* científico supone así un cambio fundamental en la organización del trabajo: sólo un aumento de la productividad del trabajo puede favorecer el desarrollo de la acumulación de capital, lo que conseguirá a través de una parcelación detallada del trabajo. Este trabajo será dirigido y controlado desde la dirección, siendo el obrero un mero ejecutante (Coriat, 1982: 44-46; Braverman, 1974). Es imprescindible dictar al trabajador la forma en que el trabajo debe ser realizado controlando no sólo el *output* de la producción sino asegurar el control del capital sobre el proceso de trabajo (Gorz, 1977a). Se evitan así las oscilaciones en los resultados, lo que favorece la estabilidad necesaria para un mercado de producción en serie. La

²⁸⁴ Los gestores profesionales acogen mejor esa filosofía del *management* que se puede aprender a través de cursos y que no depende del ingenio o la astucia (Huczynski, 1993).

aceptación de los métodos de la dirección científica implica una visión cooperativa del trabajo en la organización, planteada en los mismos términos que el propio pacto keynesiano que articula las relaciones sociales de la época.

La gran empresa es la solución que se da a problemas organizativos creados por el surgimiento de la tecnología de la producción en serie, pues refuerza el control del mercado de sus propios productos y de sus fuentes inmediatas de recursos, permitiendo además la organización los mercados. Es la época gloriosa de la gran corporación norteamericana, que domina el mundo (Piore y Sabel, 1990). El incremento de la productividad se ve acompañado de la planificación económica y de una expansión de procedimientos y controles administrativos entre las grandes y pequeñas empresas. La exigencia fundamental a partir de la cual se definirán las prácticas sociales será la modernización, la racionalización, la programación²⁸⁵.

En los tres textos analizados en esta investigación pertenecientes al discurso de la gran organización se aprecian tres perspectivas distintas. El texto de Sloan representa, con matices, un modelo racional de organización del trabajo (aunque realicen innovaciones como la divisionalización o el *styling*) en el que la obsesión es garantizar el control del proceso de trabajo por parte de la dirección. El texto de McGregor propone un modelo de *management* diferente, un modelo desde la psicología que permita la integración y mayor motivación de los empleados, ante las pequeñas fisuras de ese modelo racional. El texto de Humble recoge una teoría racionalista como la dirección por objetivos que, tras entrar en crisis, se trata de salvar aplicando aspectos de la Escuela de Neorrelaciones Humanas.

Durante esta época, se aprecian claramente los conflictos organizacionales. El keynesianismo ha integrado a las clases obreras en un capitalismo regulado: se establece una cultura de negociación entre patronos y sindicatos, permaneciendo el conflicto social en un nivel latente (Dahrendorf, 1974). Desde el pensamiento *managerial*, la idea que subyace, la idea connotada, es que el conflicto social dentro de la empresa se puede resolver mediante una adecuada política de gestión: los problemas sociales son, por tanto, problemas de gestión. Se trata así de una visión eminentemente tecnocrática,

²⁸⁵ Para profundizar en un diagnóstico de la época de la gestión racional, es imprescindible remitirse a un corpus de textos formado por obras de Touraine (1973), Piore y Sabel (1990), Lash y Urry (1994 y 1996), y Harvey (1998).

propia de la sociedad programada de la época (Touraine, 1973). En los textos de la época la preocupación por las relaciones laborales se percibe en la utilización de Mitologías como la del sindicato violento o la de la negociación colectiva.

Las funciones de la dirección están caracterizadas por una objetividad: aplican racionalmente técnicas que permitan la maximización del beneficio, no se dejan guiar por motivos políticos. Existe, en definitiva, una cierta obsesión por el número, el dato objetivo, muy característico de una filosofía de control del trabajo taylorista y fayolista. Se trata de medir, de ser científico y racional en el desempeño de las tareas.

Durante este período, por tanto, el control es muy importante, pero también la adhesión, lo que se refleja claramente en el texto de Sloan. Por una parte, el sistema taylorista de producción cuenta con un importante componente de control sobre el trabajo, que debe ser vigilado por los capataces; por otro lado, es imprescindible lograr la adhesión de estos supervisores de primera línea, lo que se consigue con incentivos monetarios y "morales" (*solid support*, valores que dan sentido al trabajo). La postura legítima es la de la dirección de la empresa, racional y responsable, frente a la irracionalidad de los sindicatos: se traza una línea de demarcación entre lo racional (bueno) y lo irracional (malo). La preocupación esencial de Sloan es que se cuestione la jerarquía y las competencias de la dirección en el trabajo: la empresa debe manifestarse firme y, no obstante, abierta al diálogo con los sindicatos. La idea fundamental es la de cooperación, que permite la estabilidad (elemento esencial que caracteriza el modelo de la gran corporación).

El crecimiento de la interdependencia dentro de la organización lleva a un progresivo abandono de las formas autoritarias de mando. El hecho de que prime la cooperación dentro de la organización y la estabilidad implica que el cuadro directivo debe estar integrado en la empresa; las relaciones internas dentro de la misma son esencialmente formales y burocráticas; existe estabilidad y posibilidades de promoción; se mantienen canales formales de negociación con los sindicatos; el mercado está controlado y poco segmentado. Surgen Mitologías como la de la Igualdad entre todos los miembros de la organización, o la figura del directivo dialogante. La famosa Teoría X ("*hard management*") da progresivamente paso a un nuevo modelo, la Teoría Y, tras

experimentos que llevan a algunos errores²⁸⁶. El directivo como individuo va siendo progresivamente sustituido por el equipo y los trabajadores aportan ideas y sugerencias. Las técnicas de *management* de la Escuela de Neorrelaciones Humanas proponen un nuevo estilo de dirección, que como denomina Bourdieu representa una manera “suave” de dominación (Bourdieu, 1998: 312). McGregor, en su visión funcionalista de la empresa, reprueba estas conductas propias de un método de dirección X, ajenas a la cooperación y la integración de valores. Lo que se debe es generar un buen ambiente de trabajo, que facilite la motivación del trabajador y su participación. La implicación del trabajador parece la única salida ante la progresiva rigidez del desempeño empresarial: crece la burocracia y la rutinización de las tareas, y en esa rutina, formas de resistencia obrera. Técnicas basadas en criterios racionales empiezan a mostrar síntomas de crisis. Humble indica que los proyectos de dirección por objetivos estaban convirtiéndose en fórmulas excesivamente mecanizadas. El énfasis en el manager obedece en una reacción ante esta situación²⁸⁷, además de ser un reflejo de los valores existentes en la sociedad a principios de los años setenta (*changing social values*). Se trata ahora de devolver parte de ese control a los trabajadores, pero de ningún modo en su totalidad: la participación implica una cooperación entre ambos, de forma que los objetivos organizativos se alcancen con la colaboración de los dos grupos de actores implicados.

Desde finales de los sesenta se abre un período de dificultades que pone en cuestión el modelo de pacto social keynesiano y el sistema de la *mass production*. La productividad y la tasa de ganancia caen. Los mercados se fragmentan, de forma que una producción en serie no puede satisfacer adecuadamente su demanda. Se producen una serie de crisis adicionales: las del petróleo de 1973 y 1979, el abandono del sistema económico diseñado en Bretton-Woods, y la propia rigidez en las empresas. La sensación de crisis del sistema se traslada no sólo al clima de confianza empresarial, sino a los propios temas de la literatura gerencial: se busca sobre todo una solución a la creciente

²⁸⁶ Es la época de experimentos con la democracia industrial, que no terminan de convencer a los directivos de las empresas. La alternativa al autoritarismo no debe significar la abdicación y desaparición de todo control, según McGregor (1960).

²⁸⁷ Se aprecian ciertas fisuras dentro del sistema. El fordismo estanca su productividad y la rigidez burocrática ahoga la iniciativa dentro de las empresas. Se busca así aumentar el compromiso de los trabajadores para aumentar la productividad: es una cuestión esencial (Gorz, 1977a).

incertidumbre²⁸⁸. Apenas una década después de la publicación de *El desafío americano*, de Jean-Jacques Servan-Schreiber, obra en la que se reconocía la superioridad de las empresas norteamericanas en el mundo (1969), Estados Unidos se encuentra en una crisis competitiva sin precedentes, con un creciente malestar social (ver Harris, 1984), y transformaciones importantes en la moral y las costumbres (Fukuyama, 2000). La razón de la crisis económica no sólo obedece al aumento de los precios de los productos energéticos, sino a un conjunto múltiple de causas entre las que se incluye la creciente competitividad de los productos fabricados en Japón. El sistema de producción en serie se tambalea ante la fragmentación de los mercados y la creciente resistencia obrera, lo que favorece la transición hacia una nueva producción flexible. La reacción no se hace esperar. Por iniciativa de las empresas, se desarrolla un intenso movimiento de negociación y experimentación (trabajo a la japonesa o la negociación con los descontentos del fordismo y democracia industrial), cuyo objetivo es disminuir la vulnerabilidad de la cadena de montaje al absentismo, al *turn-over* y las diferentes formas de resistencia obrera.

A finales de los setenta, uno de los experimentos más interesantes es la organización del trabajo siguiendo las ideas de *management* procedentes de Japón, e inspiradas en la producción flexible de Taiichi Ohno (1993). No sólo por el éxito del momento, sino porque su influencia durante más de una década. Para este trabajo, se seleccionaron dos textos, el *Theory Z* de William Ouchi (1981) y el *Art of the Japanese management* de Pascale y Athos (1981); como ejemplo de reacción desde Estados Unidos, se seleccionó el clásico *In search of excellence* de Peters y Waterman (1982).

Ouchi persigue un modelo de empresa inspirado en el dominante en Japón con el modo de producción flexible u ohnismo (Ohno, 1993). Este sistema requiere una colaboración necesaria del trabajador, por lo que es imprescindible un énfasis en las relaciones humanas. El trabajo debe humanizarse, frente a la deshumanización de la gran organización anónima. La burocracia predominante en las organizaciones empresariales provoca la falta de compromiso, el distanciamiento, la hostilidad: genera anomia y falta de integración social, y este problema sólo puede superarse con la implicación de directivos y trabajadores en los fines de la organización. La nueva forma de gestión

²⁸⁸ La crisis persistente y el declive de la economía norteamericana favorecen la aparición de una literatura centrada en los shocks de un futuro amenazador y la incertidumbre.

debe caracterizarse por un compromiso fuerte por parte de todos los miembros de la empresa (Ouchi, 1981). Para Pascale y Athos, la debilidad de la economía norteamericana respecto a la japonesa se debe a la forma de gestionar y dirigir las empresas: es esencialmente un problema cultural, resultado de un excesivo énfasis en el individualismo. Los autores pretenden demostrar a partir de aquí que la visión correcta es la defendida por los japoneses. Se trata de un modelo de dirección basado en una socialización constante, una articulación continua de los valores, y una atención de la dirección hacia los trabajadores muy diferente al control fordista. Se trata de controlar, pero no tanto el trabajo como los valores: si estos valores de compromiso son asumidos, el control deja de ser necesario. El directivo debe ser exigente pero tolerante, creer en el control pero también en la intuición: su poder descansa en la gama de comportamientos que puede adoptar. El *management* deja de ser una ciencia y pasa a ser un arte. Se dará paso a una gestión "postmoderna", no basada en el cálculo y la supervisión, sino en otros elementos como los valores, la intuición y lo ambiguo: es necesario conseguir un compromiso emocional, la creación de significados.

En ambos casos, se crea una verdadera Mitología de la empresa japonesa y los significados en la organización (Pascale y Athos, 1981). La empresa japonesa ha resuelto problemas organizativos: la resistencia obrera es muy escasa (como señala Coriat, 1993a y 1993b) y es el sistema es muy flexible y adaptable (Piore y Sabel, 1990).

Frente a esta admiración por las técnicas de gestión japonesas, en Norteamérica se comienza a suscitar una reacción, en cierta medida patriótica²⁸⁹, en la que se explica que las empresas norteamericanas también tienen méritos que resaltar. Desde los años ochenta, Peters y Waterman tratan de devolver la dimensión heroica a la profesión, con un estilo muy informal, alejado del tono académico de anteriores autores de gestión y que se convierte desde entonces en una de las principales señas de identidad de la literatura *managerial*. Retoman la mística del emprendedor que la gran corporación había empezado a asfixiar: se rechazan la falta de iniciativa, la *paralysis by analysis*, la falta de actividad, el encerrarse en el despacho. Se entiende en general que los directivos no están lo suficientemente comprometidos e identificados con la organización: se debe eliminar la burocracia y dar libertad a los trabajadores. Se acusa a la gestión racional, a

²⁸⁹ Así lo interpreta Huczynski (1993, 155).

lo formal, de conservador, antiguo, pasado de moda. Sólo se necesita motivar adecuadamente a los empleados, creando una tupida red de significados e impulsando la acción a través del desmantelamiento de la burocracia y la delegación de responsabilidades, para alcanzar el éxito. Es un discurso entusiasta y movilizador, con unas connotaciones liberadoras.

Respecto a los productos, se tratan cuestiones como la calidad, los productos campeones, competencia entre productos: se percibe la sombra de Japón de fondo. En cuanto a las personas, se habla de significados, identificación, ganadores, amar al cliente. Peters y Waterman se inclinan por la motivación intrínseca, que supondría el apoyo de los trabajadores a unos cuantos valores esenciales de la empresa, un mayor compromiso de sus empleados con el trabajo. En ambos casos se trata de un vocabulario claramente asociado al triunfo: campeones, ganadores. El discurso es una exaltación continua del éxito, de la superación, de la fe en el triunfo. El modelo racional es para ellos un modelo de análisis "pesado", que debe ser reemplazado por un modelo más "ligero" y flexible": producción en masa fordista frente a producción flexible *just-in-time*, estructuras burocráticas frente a estructuras flexibles, gran corporación frente a empresa mediana flexible. Este cambio de paradigma se refleja también en escuelas posteriores (ver Huczynski, 1993: 55).

Esto representa una ruptura con respecto al sistema keynesiano y sobre todo fordista vigente los treinta años anteriores. Supone una divisoria en la organización de la producción y de los mercados en la economía global; desde entonces, los cambios organizativos se orientan a una producción flexible, cuya meta es hacer frente a una incertidumbre propia de un entorno en rápido cambio, lo que requiere aumentar la flexibilidad. Esta flexibilidad es imprescindible para hacer frente a una fragmentación del mercado resultado de la consolidación de nuevos patrones de consumo entre la población. El mercado de servicios crece espectacularmente, y frente a la producción de bienes, su control no puede medirse a través del cronómetro: requiere el compromiso de los trabajadores (Offe, 1985). Según Bourdieu, la nueva burguesía es la iniciadora de la conversión ética exigida por la nueva forma de organización económica: de este modo, "la nueva lógica de la economía sustituye la moral ascética de la producción y la acumulación, fundada en la abstinencia, la sobriedad, el ahorro, el cálculo, por una

moral hedonista del consumo, fundada en el crédito, el gasto, el disfrute. Esta economía quiere un mundo social que juzgue a los hombres por sus capacidades de consumo, por su *standing*, por su estilo de vida tanto como por sus capacidades de producción” (Bourdieu, 1998: 312). Cambia por tanto la organización de la economía, poniendo fin a la era del capitalismo organizado (Lash y Urry, 1996; Harvey, 1998) y dando paso al desorganizado, hoy en día vigente.

La ideología empresarial actual se basa en la desregulación de las relaciones intraorganizativas, el individualismo, el liderazgo y la lucha contra la burocracia (y sus *corporócratas*, como define Kanter a aquellos directivos que se resisten a los cambios en la organización (Kanter, 1990)). Durante los años ochenta, el capitalismo sufre un proceso de reestructuración profunda, caracterizado por una gestión más flexible, la descentralización e interconexión de las empresas, tanto internamente como en relación a las otras, y un aumento del poder del factor capital sobre el factor trabajo, que contempla además un declive sindical. La respuesta de las empresas ante la crisis de rentabilidad fue encontrar nuevos mercados capaces de absorber una capacidad productiva en aumento de bienes y servicios: se vincula, en una red global, los segmentos más valiosos del mercado de cada país. Para poder conseguir este objetivo, se requieren dos condiciones: una movilidad extrema del capital y un incremento de las capacidades de comunicación en la empresa. Ello se consigue gracias al florecimiento de la revolución informacional en Estados Unidos que tiene lugar en la década anterior y que, durante las dos décadas siguientes, permiten la consolidación de una economía postindustrial. La empresa-red, también denominada por otros autores como *adhocracia* (Waterman, 1993; Mintzberg, 1995) se consolida como el nuevo paradigma organizativo, en un proceso de desintegración del modelo organizativo de las burocracias racionales verticales. El trabajo informacional requiere asimismo una desagregación del trabajo tradicional, lo que marca el comienzo de la sociedad red (Castells, 1997: 309) y un empleo “débil” (Alonso, 2001). La desregulación, según algunos autores, es demandada porque los poderosos no desean ser regulados (Bauman, 2003b: 51). Como señala Zygmunt Bauman, el líquido es la metáfora ideal que describe la fase actual de la modernidad (Bauman, 2003c: 8). El pasaje del capitalismo pesado al liviano y de la modernidad sólida a la fluida o líquida constituye el marco en el cual,

según Bauman, se inscribe la historia de la mano de obra, de los trabajadores (Bauman, 2003c: 177).

La literatura del *management* de los noventa se adapta a esa modernidad líquida, a esa modernidad "viscosa" (Bauman, 2003c; Maffesoli, 2001). Los tres textos seleccionados son muy representativos de este cambio a un capitalismo desorganizado (Offe, 1985).

Peters propone un modelo radicalmente diferente al de la gran organización departamentalizada, en el que la organización no se fragmenta, sino que es un todo. El lenguaje que utiliza Tom Peters se caracteriza por dos cosas: en primer lugar, es fuertemente prescriptivo, en el que se utilizan continuamente verbos como *must* y adjetivos como *imperative*; en segundo lugar, se incorpora una terminología con ecos de la postmodernidad y términos de liberación similares al utilizados durante los años sesenta por los movimientos contestatarios.

Frente a la tradicional pirámide organizacional, Peters trata de convencer al lector de la necesidad de aceptar la necesidad de sustituir los ascensos verticales por los horizontales, en una organización no-jerárquica, horizontal, impulsada por proyectos. La legitimidad del esquema descansa en las necesidades de un cliente-rey mitológico y en el deseo por los trabajadores de un trabajo enriquecido y organizado en equipos. Los trabajadores piden confianza: ésta se cede unilateralmente desde la dirección y se espera que el trabajador ofrezca a cambio compromiso. No es una confianza a cambio de nada, sino una confianza impuesta, una delegación del control. El mercado exige organizaciones que fomenten la responsabilidad, pues en ellas la competencia de los trabajadores será mayor. Por ello, los líderes de las empresas deben actuar como referentes morales en sus organizaciones y transmitir unos valores que permitan la adhesión de los trabajadores (Peters, 1992).

Hammer y Champy, por su parte, intentan llevar adelante una revolución radical. La reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocio: se trata de reorganizar el trabajo en una situación de creciente competitividad: si en el paradigma industrial se trataba de fragmentar el trabajo, en el paradigma de la reingeniería se trata por el contrario de una reunión de los fragmentos, lo que permite eliminar la burocracia. El tono es de nuevo claramente prescriptivo, con una fuerte carga retórica: se asocia al trabajador con el emprendedor, enfocado a satisfacer a sus clientes. La legitimidad

dentro de la organización no se sustenta en la autoridad, sino en los clientes. La delegación de responsabilidad en el trabajador implica que éste debe estar comprometido con la empresa. Motivación para satisfacer al cliente, autodisciplina, iniciativa, pasan a ser los nuevos elementos de control. La ambigüedad, la adaptación, la flexibilidad, penetran progresivamente en todas las esferas de la organización. El riesgo y la incertidumbre de los mercados se traslada a los propios trabajadores, y se abandonan las jerarquías para constituir una organización plana (Hammer y Champy, 1993).

Finalmente, Hamel y Prahalad indican que la planificación estratégica entra en crisis porque no está preparada ante los grandes cambios que se producen en los mercados. Asociada a la producción en serie, se enfrenta a un entorno que requiere flexibilidad y que se está caracterizando por la turbulencia. Japón deja de ser una amenaza o espejo en el que reflejarse. La organización horizontal, con mínimas jerarquías verticales, requiere que los *managers* sean conscientes de la necesidad de reconocer el enorme potencial que tiene esta acción colectiva *inteligente*. Como se puede observar, la conclusión es que los empleados deben tener una libertad. La adopción de la competencia por el futuro sirve para mejorar la organización a los tres niveles señalados: consumidores, empleados y directivos (Hamel y Prahalad, 1994).

Los sistemas de Peters, Hammer y Champy, y Hamel y Prahalad coinciden en oponer la fluidez a la rigidez de la organización, apostando por la primera como única forma de sobrevivir a la creciente incertidumbre y mayor competitividad. En sus textos, se sustituye progresivamente la pirámide funcional por la red horizontal de proyectos. Un vocabulario de ecos liberadores impregna los textos: quizá es necesario hacer un esfuerzo extra de persuasión, entusiasmar para convencer a los trabajadores y directivos que estos cambios les benefician. Todos ellos descansan en una contradicción: los directivos liberan a la organización delegando responsabilidades en sus trabajadores, pero a la vez son autoritarios. Este tipo de dobles vínculos reflejan cierta esquizofrenia del nuevo capitalismo de la globalización, como se expondrá en el siguiente epígrafe.

En conclusión, pese a sus rasgos estructurales permanentes, el discurso del *management* ha evolucionado notablemente, reaccionando por lo general a situaciones en que la tasa

de rentabilidad ha caído de forma notable. Cuando el capitalismo de emprendedores genera problemas al no poder abastecer los mercados, nacen los sistemas de producción en serie. Cuando la productividad del trabajo no aumenta debido al control del obrero sobre éste, entonces se le arrebató el control a través del *management* científico: se descualifica al trabajador, se le vigila y controla y se diseñan sus tareas. Cuando el riesgo de que la producción en serie no pueda ser absorbida sea alto, se regulan los mercados. Cuando el marco de relaciones laborales no es el adecuado, se busca una cooperación que permita legitimar las nuevas condiciones de organización del trabajo. Ese control y concertación se extienden a otras instituciones sociales: nace el pacto social keynesiano, la gran corporación, la tecnocracia, se desarrolla una norma de consumo de masas y parece que las sociedades capitalistas se dirigen a un automatismo social (Naville, 1985): todo es calculado, programado. Hasta los años sesenta, las tasas de crecimiento económico son muy elevadas: es un sistema en el que se gestiona, técnicamente, la abundancia.

Desde finales de los años sesenta, este modelo de organización entra en crisis: de nuevo caen la productividad y la tasa de ganancia. Se lleva a cabo una nueva reorganización del sistema. Los sistemas de producción en serie son demasiado rígidos para satisfacer los segmentos en que se han ido fragmentando los mercados: se requiere una producción flexible. Para que esta flexibilidad sea completa, es necesario desregular los mercados incrementando la competencia. La productividad del trabajo cae ante la desmotivación, el absentismo, el *turnover* y la resistencia obrera creciente: para que vuelva a incrementarse, es necesaria una transformación basada en fomentar la participación sociotécnica (y no política²⁹⁰) del trabajador. Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se desregula y "balcaniza" porque el marco de relaciones laborales también debe adaptarse a la nueva situación. Esto tiene importantes efectos: pasa a hablarse de postmodernidad, de sociedad del riesgo, emprendedores, y modernidad líquida. Y desde entonces, la tasa de ganancia se ha ido recuperando progresivamente.

Se produce un importante cambio en el lenguaje de gestión empresarial: se pasa de un lenguaje burocrático a un lenguaje con connotaciones liberadoras, y se introduce

²⁹⁰ Los autores Stanley Deetz y Astrid Kersten contrastan la participación sociotécnica con la política, la cual implicaría la participación a todos los niveles de toma de decisiones en la organización (Deetz y Kersten, 1983: 169).

además una informalidad con la introducción de acrónimos, logos y listas (Huczynski, 1993: 66).

Uno de los aspectos más relevantes es la transformación de la vigilancia y control sobre los trabajadores: se ha pasado de una supervisión directa en primera línea a métodos de control menos visibles, pasando de un modelo de control inspirado en el panóptico a uno de carácter normativo. Es un nuevo *management* basado en significados compartidos, en la cultura y los valores. Representa una evolución en el proceso de control, desde formas obvias de supervisión muy cercanas y visibles, basadas en métodos técnicos, a otras más sutiles en las que se aceptan unas premisas valorativas incuestionables (Smircich, 1983: 237).

En definitiva, la disciplina parece evolucionar a través de la sucesión de distintos paradigmas (en el sentido propuesto por Kuhn (1987)), en los que se expresan diferentes visiones acerca de la organización empresarial y su gestión, pero a los que unen más cosas que separan. Todos ellos ejercen de legitimadores de un cierto estado de las cosas, de una cierta forma de gestionar las organizaciones desde una perspectiva meramente instrumental. Se trata de un discurso que busca justificar, legitimar un determinado estilo de las cosas y de tomar decisiones. No es un análisis científico en sí (como se verá a continuación), aunque recurre como argumento a la racionalidad y, sobre todo, el sentido común (Huczynski, 1993: 103) Chiappello y Fairclough, 2002: 198). Sobre todo recurre a una autoridad, la del experto que aconseja, prescribe, y ejemplariza a través de narraciones en las cuales explica las razones de un éxito (*exemplum*).

En definitiva, la sucesión de paradigmas de gestión supone, siguiendo las palabras de Bourdieu, dejar atrás para mejor conservar (Bourdieu, 1998: 315). La transición de una gestión racional a una "postmoderna" no ha variado un ápice los objetivos finales de dicha gestión: garantizar una tasa de rentabilidad del capital invertido a las organizaciones empresariales. Para Harvey (19998: 137), no existe una ruptura entre modernidad y postmodernidad, tan sólo una profundización de sus efectos; esto sería exportable al campo de la literatura del *management*, es un esfuerzo continuo por parte de la dirección de la empresa de comprometer, de un modo a otro, a los trabajadores. Se persigue el consentimiento en la producción (Burawoy, 1989) de los trabajadores. El capitalismo se adapta a las nuevas condiciones y se reorganiza en función de estas. El

futuro puede deparar nuevos cambios y es posible que, del mismo modo que desde hace tres décadas se ha recuperado un discurso del emprendedor que parecía enterrado desde los años veinte del siglo pasado, sea factible la recuperación del discurso de la racionalidad científica dentro de varias décadas. Como señala Bajtin, no existe nada muerto de una manera absoluta: cada sentido tiene su fiesta de resurrección (Bajtin, 2003: 392-393).

15.6. Los dobles vínculos en el nuevo discurso del management.

Uno de los principales rasgos de este lenguaje liberador del nuevo *management* es sin duda su efecto doble vinculante. Como se ha podido comprobar en los análisis, el discurso en algunas de las obras de los años noventa jugaba con la idea de la libertad en el desempeño del trabajo y utilizaba un lenguaje muy particular, con énfasis en un vocabulario propio de movimientos revolucionarios (por ejemplo, Peters, 1991 y 1992; Kanter, 1990). Según este discurso, el trabajador y el directivo han sido liberados de las constricciones burocráticas y pueden satisfacer al cliente a partir de su propia iniciativa. Para ello se vale de unas expresiones lingüísticas que tienen unos significados, unas connotaciones, siempre jugando con un mensaje universalista de liberación (Bourdieu, 2000a: 45-46). Ya en la Compañía Z de William Ouchi los individuos son agresivos e independientes en pensamiento; a la vez, están más integrados y actúan de forma colectiva (Ouchi, 1981: 215); el futuro es esperanzador pero a la vez amenazante.

Sin embargo, el discurso al mismo tiempo que liberar, prescribe una serie de conductas. Proclama la iniciativa individual, pero al mismo tiempo expresa la necesidad de cumplir con unos objetivos dictados por la empresa. Esto significa que el discurso es paradójico, está marcado por una paradoja. Siguiendo a Watzlawick, la paradoja puede definirse como “una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes” (Watzlawick *et al*, 1971: 174). Esta definición, tal y como señala el autor, excluiría las “falsas paradojas”, basadas en errores ocultos en el razonamiento o en falacias incluidas de forma intencional en el argumento. Para Watzlawick, existen tres tipos de paradoja: lógica-matemática, semántica y pragmática. La última es la que

interesa debido a sus consecuencias en la conducta: como señala posteriormente, “las paradojas pragmáticas se distinguen de la contradicción simple sobre todo en que la elección constituye una solución en esta última, pero no es siquiera posible en la primera. Los dos tipos de paradojas pragmáticas son las *instrucciones paradójicas* (doble vínculo) y las *predicciones paradójicas*” (Watzlawick *et al*, 1971: 210).

Los libros de gestión de los años noventa se caracterizan por ofrecer este tipo de instrucciones paradójicas. Así, en la obra de Peters *Liberation Management* (1992) se localizan mensajes como estos:

- *You are out of control when you are “in control”. You are in control when you are “out of control”* (Peters, 1992: 465).
- *The freedom I experienced at the McKinsey Marvin Bower created was exhilarating. But for seven years I also suffered from almost constant headaches because of the expectations* (Peters, 1992: 467).
- *That is, firms are getting smaller and bigger at once* (Peters, 1992: 473)

Libertad pero al mismo tiempo expectativas, grande y pequeño a la vez, estar fuera de control para controlar. Estas instrucciones paradójicas son también conocidas como dobles vínculos. La teoría del doble vínculo ha sido formulada por Gregory Bateson y su contenido lo constituye el tejido de mensajes que proponen contextos y que, al igual que todos los mensajes cualesquiera sean, tienen “significados” sólo en virtud del contexto (Bateson, 1985: 305). La hipótesis formulada por Bateson es que secuencias de ese tipo, producidas dentro de la experiencia externa del paciente, son responsables de sus conflictos interiores en la asignación de Tipos Lógicos (Bateson, 1985: 235-236). Los ingredientes del doble vínculo son los siguientes: “...dos o más personas; experiencia repetida; un mandato primario negativo; un mandato secundario en conflicto con el primero en un nivel más abstracto (también reforzado con castigos señales); un mandato negativo terciario que prohíbe a la víctima escapar del campo; la víctima aprende a percibir el universo bajo patrones de doble vínculo” (Bateson, 1985: 236-237). En el caso de la teoría de gestión, la experiencia se desarrollaría así: un primer mandato de libertad y demanda de iniciativa personal, sin haber sido previamente demandada por el afectado; un segundo mandato de cumplimiento de objetivos económicos y sumisión al líder autócrata; un mandato negativo terciario que

impide al trabajador abandonar la situación a menos que quiera perder su empleo. Así, se plantea una situación de doble vínculo en la empresa.

¿Cuáles son las implicaciones del doble vínculo? Bateson sostiene una hipótesis: "...se producirá un colapso en la capacidad del individuo para discriminar entre Tipos Lógicos cada vez que se presente una situación de doble vínculo" (Bateson, 1985: 238). La ambigüedad en la toma de decisiones impide la elección misma, nada es posible y se pone en marcha una serie oscilatoria. El individuo, en este caso el trabajador está envuelto en una situación intensa: por una parte es libre para tomar las iniciativas que considere oportunas, pero por otra parte esas iniciativas deben coincidir con unas determinadas expectativas por parte de la dirección de la empresa.

Estas teorías doble vinculantes pueden llevar a la confusión del receptor de las mismas, provocándole estados de ansiedad. Su libertad debe coincidir con lo que se espera de él, esto es, resultados, motivación, flexibilidad. Por ello, como señala Bateson, para el individuo en una situación de doble vínculo "...es vitalmente importante acertar a interpretar lo que se le comunica para responder adecuadamente, ya que está atrapado en una situación en la cual las otras personas que intervienen en la relación expresada dos órdenes de mensajes, en la que uno niega al otro. El individuo, incapaz de responder, no puede formular enunciación metacomunicativa" (Bateson, 1985: 238). De este modo, el directivo o trabajador trata de satisfacer órdenes cuyo fondo es contradictorio, lo que le genera esa ansiedad y estrés. Y es que, como de nuevo señala Watzlawick, "una persona atrapada en tal situación se encuentra en una *posición insostenible*" (Watzlawick *et al*, 1971: 180). El *management* liberador de Tom Peters es un ejemplo clásico del surgimiento de los dobles vínculos, dado que se trata esencialmente de liberar a la vez que obedecer, términos excluyentes, aunque este discurso también está presente en autores como Hammer y Champy (1993) o Rosabeth Moss Kanter (1990, 1995, 2001).

Este nuevo capitalismo de redes se caracteriza así por ofrecer un discurso que altera la asignación de Tipos Lógicos y que, como se acepta comúnmente, es uno de los principales elementos de lo esquizofrénico. Si en el discurso de la producción en serie lo que existe es la obsesión por el cumplimiento de la orden y el control, en la producción flexible son los mensajes doble vinculantes lo que predomina. Si se recuerda a Deleuze y Guattari, el capitalismo oscilaría entre dos polos, uno de carácter paranoide, el

capitalismo de la reterritorialización que podría asociarse al panóptico, el control y la fábrica de producción en serie, y otro de carácter esquizoide, el del capitalismo de la desterritorialización, revolucionario y destructor, en fuga continua propio de la producción flexible y el cambio continuo (Deleuze y Guattari, 1973: 387). En este caso, si se sigue la metáfora planteada por los autores, el capitalismo actual respondería en sus características al de un período esquizoide, lo que tendría su reflejo en un discurso con síntomas “esquizofrénicos”, frente al paranoico propio del taylorismo.

15.7. Gestión empresarial: ¿una disciplina científica?

La última cuestión es relativa a la consolidación del *management* como disciplina científica, esto es, como un cuerpo de conocimientos susceptibles de ser considerados como ciencia. Una de las pretensiones es la de dar una solución a los problemas de gestión existentes en la vida diaria de las organizaciones. Pero las soluciones proporcionadas por estas obras, ¿corresponden verdaderamente a decisiones basadas en un estudio empírico de las situaciones y validado por una comunidad de expertos? ¿Son las argumentaciones propuestas un ejemplo de análisis racional de la realidad de la organización?

Como se comentó con anterioridad, la literatura del *management* representa lo profano en el terreno de la gestión de empresas, frente a lo sagrado representado por la literatura económica. De este modo, se trata de una especie de *vulgata* de la teoría de la organización. En términos generales, expresa un discurso funcionalista en el que el elemento central es la cooperación. De hecho, la mayor parte de la sabiduría convencional respecto al diseño y gestión de las organizaciones deriva de investigaciones dentro del paradigma funcionalista (Smircich, 1983: 222). Sin embargo, pese a difundir algunos conocimientos, en términos generales no tienen nada que ver con la ciencia. Como señalan Chiappello y Fairclough en su trabajo sobre un texto de Rosabeth Moss Kanter, se habla de análisis pero no hay explicaciones metodológicas, sólo referencias a entrevistas, y nada está debidamente documentado. Sólo se menciona que, de esas investigaciones, se han extraído unas lecciones (Chiappello y Fairclough,

2002: 198). Por otro lado, las conclusiones son siempre demasiado generalistas, no aplicables a todos los casos y sin revisión crítica (Huczynski, 1993).

A lo largo de esta investigación, se analizaron varios textos y se percibieron algunas conclusiones en los textos cuyas bases científicas son, al menos, poco fundadas. Se considera así de interés el análisis de este conocimiento de gestión, al menos el presente en estas obras. Para ello, se compararán los presupuestos epistemológicos en los que se basa esta supuesta ciencia del *management* con dos tesis: la de los Cudeos, expuesta por Merton, y la ruptura epistemológica como vía al conocimiento, desarrollada por Bourdieu, Passeron y Chamboredon, e inspirada en los trabajos de Gaston Bachelard.

La tesis de los Cudeos de Merton²⁹¹, a muy grandes rasgos, sostiene que existe un *ethos* científico, esto es, un conjunto de valores y normas que gobiernan las actividades llamadas científicas. El *ethos* lo constituirán las normas que serán legitimadas a partir de valores institucionales (Torres, 1994: 42). El conjunto de imperativos institucionales que comprenden el *ethos* de la comunidad científica son el universalismo (objetividad), el comunismo (rechazo al secreto, los descubrimientos pasan a formar parte de la herencia común), desinterés y escepticismo organizado (Torres, 1994: 42-44). ¿Se cumplen en el caso de la literatura de gestión empresarial?:

- El universalismo implica que son las pruebas y argumentos que presentan los científicos los que cuentan, sin depender de los atributos personales o sociales de su protagonista. Sin embargo, la mayoría de los autores acceden al campo precisamente por condiciones sociales, son directivos y expertos en gestión, gente con éxito que sin embargo rara vez ha realizado una investigación que cumpla unos mínimos requisitos científicos (por ejemplo Sloan, 1972; Iacocca y Novak, 1985).
- El comunismo supone que los hallazgos de la ciencia son producto de la colaboración social y por lo tanto todas las aportaciones pasan a ser de propiedad comunal. Por el contrario, en la literatura *managerial* la propiedad de las teorías es de los autores, que extraen el máximo rendimiento económico e incluso registran hasta los gráficos (recuérdese el *Business System Diamond* de Michael Hammer y James Champy, 1993).

²⁹¹ Para consultar detalladamente la tesis de los Cudeos de Merton y el debate teórico organizado en torno a la misma, se recomiendan consultar los trabajos de Cristóbal Torres al respecto (Torres, 1994: 41-56; también en Lamo de Espinosa *et al*, 1994: 465-474).

- El desinterés es una exigencia de carácter público de rendir cuentas ante sus iguales, asumiendo que el trabajo en la ciencia persigue la satisfacción del trabajo realizado y el prestigio de haber actuado en interés de la comunidad. Este criterio tampoco se cumple, especialmente en los trabajos de las últimas décadas. La rentabilización económica de las teorías de gestión es el elemento esencial y, realmente, no se rinden cuentas ante ninguna comunidad. Existe un respeto acrítico entre los diferentes autores. Apenas se presta atención al resto de las teorías salvo en caso de competencia entre ellas o como argumento para situar la propia.
- El escepticismo organizado, finalmente, supone un examen independiente y objetivo sin distinguir entre lo sagrado y lo profano: todo debe ser discutible, es un mandato metodológico e institucional. En la literatura del *management* no todo se discute, dado que existen ciertos aspectos de la gestión que nunca se van a discutir (un cambio de reglas de juego).

En general, ninguno de los aspectos del *ethos* mertoniano es cumplido por la posible comunidad del *management*. En el capítulo siguiente, el XVI, se ofrecerá una perspectiva diferente de dicha comunidad, esto es, entenderlo como un campo (*champ*).

En cuanto a los presupuestos de la ruptura epistemológica, la literatura del *management* también los incumple de forma manifiesta. El *management* no deja de ser una disciplina en la que el factor humano está presente. Ello implica que, como señala Bourdieu, haga falta una vigilancia especial: el sociólogo francés expone que “la vigilancia epistemológica se impone particularmente en el caso de las ciencias del hombre, en las que la separación entre la opinión común y el discurso científico es más imprecisa que en otros casos” (Bourdieu *et al*, 1976: 27).

Para poder distinguir opinión de conocimiento objetivo, es necesario en primer lugar establecer una ruptura. El pensamiento científico contemporáneo comienza para el filósofo de la ciencia Gaston Bachelard con una *epojé*, una puerta entre paréntesis de la realidad (Bachelard, 1984: 31), un no a lo evidente: una *filosofía del no* se constituye como doctrina general (Bachelard, 1984: 92). Según Bachelard, todas las revoluciones fructíferas del pensamiento científico son crisis que obligan a una reclasificación profunda del realismo (Bachelard, 1981: 120). El espíritu científico, según el autor francés, “...es esencialmente una rectificación del saber, un ensanchamiento de los

marcos del conocimiento. (...). Científicamente, se piensa lo verdadero como rectificación histórica de un largo error, se piensa la experiencia como rectificación de la ilusión común primera. Toda la vida intelectual de la ciencia juega dialécticamente sobre esta diferencia esencial del conocimiento, en la frontera de lo desconocido. La esencia misma de la reflexión es comprender que no se había comprendido" (Bachelard, 1981: 153).

El pensamiento del *management* tiende a basarse por el contrario en lo que los propios autores denominan sentido común, lógica aplastante, dentro de un espíritu de simplificación. Se basa en lo que se ve y observa, no se buscan explicaciones complejas a los fenómenos: se trata de ideas simples²⁹². En realidad se apoyan declaraciones de directivos (del presidente de Motorola, de un trabajador de Titeflex). No existen datos "científicos" más allá de estos relatos: están exponiendo unas ideas, pero también las están justificando a partir de dos elementos: los ejemplos (adopciones por parte de empresas conocidas) y el sentido común²⁹³. Sin embargo, y como señala Bourdieu, para realmente acceder a ese conocimiento, la influencia de las nociones comunes es tan fuerte que todas las técnicas de objetivación deben ser aplicadas para realizar efectivamente una ruptura, más a menudo anunciada que efectuada (Bourdieu *et al*, 1976: 28). El descubrimiento se reduce en la literatura del *management* a una simple lectura de lo real; sin embargo, el descubrimiento supone precisamente una ruptura con lo real y las configuraciones que éste propone a la percepción (Bourdieu *et al*, 1976: 29). Como señala Bachelard: "como afirma Nietzsche: todo lo que es decisivo no nace sino a pesar de. Esto es tan cierto en el mundo del pensamiento como en el de la acción. Toda verdad nueva nace a pesar de la evidencia, toda experiencia nueva nace a pesar de la experiencia inmediata" (Bachelard, 1981: 14). El discurso de gestión empresarial obvia totalmente la "ruptura epistemológica" que permite diferenciar la interpretación científica del funcionamiento social de aquellas calificadas por Bourdieu y sus colaboradores artificialistas y antropomórficas (Bourdieu *et al*, 1976: 41), lo cual ya genera un problema epistemológico desde el principio: "es en los principios de su

²⁹² Para Bachelard, "las ideas simples son hipótesis de trabajo, conceptos para trabajar, que deben ser revisadas para recibir su justo papel epistemológico. Las ideas simples no son, de ningún modo, la base definitiva del conocimiento; aparecerán, en seguida, bajo un aspecto totalmente diferente cuando se les coloque en una perspectiva de simplificación a partir de ideas completas" (Bachelard, 1981: 132).

²⁹³ Elementos que, junto a la investigación científica, configuran las tres formas en las que la literatura del *management* autoriza la puesta en práctica de una determinada moda de gestión (Huczynski, 1993: 101-109).

construcción, y no en su grado de formalización que radica el valor explicativo de los modelos” (Bourdieu *et al*, 1976: 79).

El pensamiento del *management* no cumple así los requisitos epistemológicos previos de la ruptura. Se basa en lo intuitivo y no cumple con unos criterios de mínimo rigor investigador. Está alejado de lo que se entiende como nuevo espíritu científico, donde todo el problema de la intuición se encuentra trastornado. Para Bachelard, “todas las nociones básicas pueden, de alguna manera, ser desdobladas; pueden ser bordeadas con nociones complementarias” (Bachelard, 1981: 126). El espíritu científico, de la ruptura, consiste en rechazar la epistemología espontánea, positivista e intuitiva, pues las nuevas ambiciones teóricas obligan a un aumento de rigor en el establecimiento de las pruebas a las que se debe someter el conocimiento (Bourdieu *et al*, 1976: 97). En definitiva, como señala Bourdieu, “el principio explicativo del funcionamiento de la organización está muy lejos de que lo suministre la descripción de las actitudes, las opiniones y las aspiraciones individuales; en rigor, es la captación de la lógica objetiva de la organización lo que proporciona el principio capaz de explicar, precisamente, aquellas actitudes, opiniones y aspiraciones. Este objetivismo provisorio que es la condición de la comprensión total de la relación vívida que los sujetos mantienen con su verdad objetivada en un sistema de relaciones objetivas” (Bourdieu *et al*, 1976: 34). Evidentemente, en el *management*, la metodología aplicada presenta grandes deficiencias: métodos de caso; encuestas sin datos técnicos; multitud de opiniones y descripciones simples; dosis de sentido común. Por tanto, no parece posible adscribir el pensamiento *managerial* a un conocimiento científico.

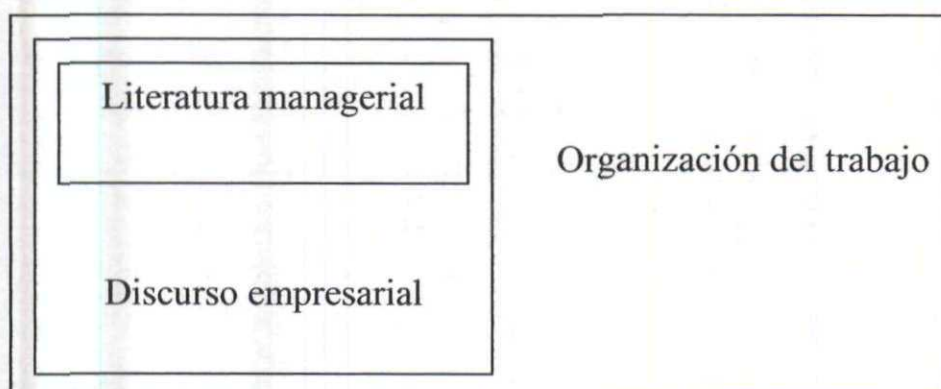
15.8. Literatura del *management*: un discurso desde la empresa.

La literatura del *management* es una literatura sobre la organización, y sin embargo, frente a la literatura disponible sobre las organizaciones (muy extensa, y que cubre numerosos aspectos de las mismas, desde muy diversas perspectivas), la *managerial* obvia gran parte de las realidades existentes dentro de la compleja organización moderna (Huczynski, 1993). Se trata por el contrario de obras que, aunque se centren en

una temática relacionada con un aspecto concreto de los negocios, lo hará siempre desde una perspectiva generalista, más cercana a principios de acción (una filosofía de trabajo) que a acciones concretas (cada compañía tendrá una problemática particular). Al directivo sólo se le muestra un esquema de posible actuación. (Boltanski y Chiappello, 2002). El objetivo es la movilización del trabajador o directivo: el relato estimula y persuade, y gracias a sus narraciones épicas, favorece que los miembros de la organización se entusiasmen, se impliquen y no cuestionen una experiencia compartida y unos valores. No se ocupa suficientemente de cuestiones como los conflictos, las alternativas a los fines o la elección entre medios, y si lo hace, sigue un enfoque muy evidente, el del directivo, aunque obvie cuestiones que le afecten directamente como los accidentes de trayectoria de los cuadros (Boltanski, 2001:15-17). Los problemas de la organización se exponen desde el punto de vista del responsable de la gestión: representa su discurso. En estas obras, de una u otra manera se presenta a los directivos o managers como los portadores y depositarios de la racionalidad y la iniciativa dentro de la organización, siendo el resto de participantes en la organización (empleados, clientes) meros objetos de su acción directiva (Alvesson y Willmott, 1992: 1).

La literatura del *management* es un discurso desde la empresa, un discurso que representa los intereses del capitalismo. Es muy homogénea en sus contenidos y estilo, y su principal objetivo es el adoctrinamiento de los directivos y trabajadores. Ofrece un conjunto de buenas prácticas que garanticen la eficacia de la actividad empresarial, expuestas a través de ejemplos e hipostatiza el mercado libre y los mecanismos de competencia, con un énfasis en la asunción por parte del individuo de un conjunto de patrones de conducta para poder alcanzar el éxito en el mercado. Como se señaló anteriormente, según Boltanski y Chiappello, la literatura de gestión empresarial sistematiza e inscribe, en reglas de conducta de carácter general, las prácticas desarrolladas en el seno de las empresas (2002: 98 y ss.), permitiendo la profesionalización de los cuadros y su adaptación a la evolución de la actividad empresarial a lo largo del siglo XX.

La literatura del *management* se encuentra conectada a unas prácticas discursivas y sociales muy concretas: el discurso procede del ámbito ideológico empresarial, que a su vez se inserta en unas prácticas sociales concretas de organización del trabajo.

Gráfico: literatura, discurso, trabajo.

El discurso forma parte de la organización del trabajo, y su papel es el de comunicar algo. El trabajo y la comunicación, por tanto, no son dos procesos separados en la organización. En las sociedades marcadas por una división del trabajo y un desigual reparto del poder, la ideología es esencial para mantener un determinado *statu quo* tanto en la organización del trabajo como de la sociedad. En la organización, el trabajo y la interacción comunicativa se combinan para crear unas relaciones objetivas (en un nivel profundo) que son subjetivamente interpretadas (en un nivel de superficie); esas interpretaciones, a su vez, afectan a esas relaciones objetivas (Deetz y Kersten, 1983: 160). Según los críticos Deetz y Kersten, la ideología influye en la realidad social apoyando, estabilizando y legitimando el orden existente, excluyendo otras posibilidades que aparecen como no deseables, irreales, imposibles. De este modo, es una forma de control (Deetz y Kersten, 1983: 164). Un control basado fundamentalmente en la imposición de un consenso que permita una legitimación de las estructuras existentes de poder (Huczynski, 1993: 6): esto es, un control ideológico.

La crisis del sistema de producción en serie generó también una crisis de los sistemas de control del trabajo, imprescindibles, según autores como Braverman (1974; ver también Gorz, 1977, Durand, 1979 o Coriat, 1982) para mantener el control capitalista sobre los medios de producción. Hasta entonces, la producción se controlaba a través de un modelo similar al del panóptico (Berdayes, 2002), dentro de una fábrica-prisión

(siguiendo a Deleuze y Guattari, 1973: 384). La nueva producción flexible exige una atención mayor sobre la calidad; al mismo tiempo, debe ser adaptable, flexible. El crecimiento del mercado de servicios requiere formas distintas de vigilancia, porque es muy difícil hacer valoraciones de cómo se está prestando ese servicio: no puede controlarse mediante el modelo de la fábrica. Así, surge un nuevo modelo de carácter normativo: se traspasa el control a los trabajadores a través de unos valores, de un reforzamiento de la cultura organizacional (tal como indica Alvesson, 1987: 201), transmitidos entre otros canales por los libros de gestión empresarial. Ese nuevo modelo de control permite eliminar la vigilancia directa: el mayor compromiso permite la desaparición de parte de la jerarquía, una mayor atención de los trabajadores a sus tareas (se vigilan ellos mismos) y una reducción de la resistencia de los trabajadores al establecerse una competencia interna entre sus miembros (Burawoy, 1989: 93-94). Para que los valores sean asumidos por el trabajador, es necesaria una verdadera ofensiva ideológica (Alvesson, 1987: 218): esto explicaría el crecimiento constante de las publicaciones de literatura *managerial*. Para que esos valores sean atractivos, se revisten de connotaciones revolucionarias y liberadoras, aunque en realidad este discurso enmascara un esfuerzo por aumentar la productividad y por legitimar el orden organizacional, económico y social (Burawoy, 1989: 249; Alvesson y Willmott, 1992a). Se incrementa así la ideología dentro de las organizaciones (Alvesson, 1987: 188), fomentando valores en el trabajador como la competitividad y el riesgo. Se produce de esta forma un proceso paralelo: las relaciones dentro de la organización se humanizan, pero, a la vez, el control ideológico aumenta (Alvesson, 1987: 130).

Si se define la ideología, siguiendo a Louis Althusser, como "...una *"representación"* de la relación imaginaria de los individuos con sus condiciones reales de existencia", entonces la literatura del *management* responde a este patrón, expone una determinada relación con lo productivo en la que parece que tanto trabajadores como directivos se enfrentan cotidianamente a retos entusiastas y, si siguen los principales consejos facilitados en los textos, van a alcanzar sin remisión el éxito (Althusser, 1974: 52). Es una ideología que "interpela" al lector en el sentido que maneja este término Althusser, esto es, recluta sujetos entre los individuos (Althusser, 1974: 68). La hegemonía ideológica impone a que se alcance la legitimación de un supuesto consenso. Se crea un

consenso respecto a cómo es y cómo debería ser el mundo, reforzado por el éxito material²⁹⁴ (Deetz y Kersten, 1983: 164). Según Bauman, las reglas que permiten alcanzar un consenso no son idénticas a las reglas que guían la búsqueda de una verdad objetiva. El conocimiento objetivo es buscado como una salvaguarda ante el consenso impuesto, ante los resultados inaceptables fruto de dicha imposición (Bauman, 1978: 224). Este sentido común está siendo construido por los autores para favorecer la recepción de su teoría (Huczynski, 1993: 103), y a través de ese sentido común (lo lógico) se impide la discrepancia y se legitima la organización social del trabajo. El uso más eficaz del poder se da cuando los que no lo tienen llegan a interpretar el mundo desde el punto de vista de los que lo tienen, cuando se ejerce a través del consentimiento (Mumby, 1997).

Este carácter ideológico es imprescindible para conseguir una legitimación del sistema, dado que las características del capitalismo moderno requieren un alto grado de compromiso por parte de los empleados que trabajan en las empresas y, sobre todo, de los directivos, asalariados o no, que se ocupan de la gestión de las mismas (Alvesson y Willmott, 1992b: 24). Esta literatura del *management* refleja la actual ideología empresarial y resume particularmente el espíritu del nuevo capitalismo, en que se ha hecho más importante (Boltanski y Chiappello, 2002). Pese a ser dirigidas normalmente a cuadros directivos, a los que se anima al éxito profesional, es posible que hayan tenido también un fuerte atractivo para los empleados, atraídos por una búsqueda de motivación para desempeñar el trabajo cotidiano (Bendix, 1966: 2-3). Ello ha favorecido su enorme éxito comercial y la difusión de ciertos valores pro-empresariales en la sociedad. Por tanto, se trata de una literatura en la que los valores transmitidos tienen una función fundamental. Son vehículos de difusión y vulgarización de un conjunto de modelos normativos de gestionar factores físicos y humanos dentro del marco organizativo de las empresas, caracterizados por estar impregnados de una fuerte tonalidad moral. Estas obras son uno de los principales lugares de *inscripción* del espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiappello, 2002: 98), dado que *justifican* (en el

²⁹⁴ Este triunfo en los negocios repercute en una mejora continua de las condiciones de vida, con beneficios reales: la producción y el consumo, así, reproducen y justifican la dominación (Marcuse, 1989: 101).

sentido propuesto por Boltanski y Thévenot²⁹⁵) el triunfo en los negocios realizados en el ámbito mercantil de la sociedad. A través de ese discurso narrativo, se pueden hacer afirmaciones esencialmente persuasivas, que se oculten a la indagación y al cuestionamiento (Witten, 1997: 143). Llega un momento en que, como relata Penny Gurstein, los trabajadores asumen de tal forma los valores dominantes que se irritan ante la falta de compromiso de otros (Gurstein, 2001: 192).

El poder y las clases dominantes generan discursos. El objeto de éstos es la imposición de un orden simbólico destinado a legitimar las relaciones desiguales entre sus miembros. Esta legitimación se fundamenta en un consenso sobre los significados de determinadas prácticas y los símbolos a ellas asociados. En la construcción de esos significados, entran en juego distintas fuerzas sociales: pero no siempre se alcanza ese consenso, y los símbolos en ese caso no expresan lo que a priori parece. En el caso de la literatura gerencial, una de las acusaciones que recibe habitualmente es la de ser enormemente ambigua en sus significados. Se ha impuesto un significado pero existen otras interpretaciones posibles.

15.9. Conclusión: el compromiso como finalidad del género.

“483. Una buena razón es una razón que aparece *como tal*”.

Ludwig Wittgenstein, *Investigaciones filosóficas*

La literatura del *management* tiene una vocación de difusión. Ello repercutirá en la adopción de un estilo literario concreto, caracterizado por un lenguaje poco técnico, accesible a un público muy amplio: en definitiva, una vulgarización. Esta vocación tendrá también un efecto importante dentro del mercado literario: los libros esenciales

²⁹⁵ Según Boltanski y Thévenot, en los debates sobre lo público pesan fuertes constreñimientos de legitimidad, que son ejercidos como justificaciones de lo existente (Boltanski y Thévenot, 1991; Corcuff: 94-98).

de la gestión empresarial se han caracterizado por ocupar los primeros puestos de los best-sellers, los libros más vendidos.

Pero la literatura del *management* presenta un rasgo que la identifica como un género concreto y diferenciado. Más allá de la forma o el contenido, se trata de su tono, de carácter normativo-prescriptivo, muy cargado ideológicamente. Esto es, el elemento esencial que define a la literatura *managerial* es su **finalidad y tono moral**. Este tono moral persigue transmitir valores, es una literatura en la que se transmiten significados, imágenes retóricas, más que conocimientos.

El **discurso del management** o **discurso managerial** es un discurso legitimador de las prácticas de las organizaciones capitalistas (Alvesson, 1987; Deetz y Kersten, 1983). Como señalaba Althusser, "...la reproducción de la fuerza de trabajo no sólo exige una reproducción de su calificación sino, al mismo tiempo, la reproducción de su sumisión a las reglas del orden establecido, es decir, una reproducción de su sumisión a la ideología dominante por parte de los obreros y una reproducción de la capacidad de buen manejo de la ideología dominante por parte de los agentes de la explotación y la represión, a fin de asegurar también "por la palabra" el predominio de la clase dominante" (Althusser, 1974: 14). La ideología empresarial trata de legitimar su posición y defender sus intereses²⁹⁶. La literatura del *management* legitima un estado de organización de las cosas, pero también persigue algo más: un compromiso por parte de los participantes en el sistema, un compromiso no sólo a aceptar las reglas del juego sino a implicarse en ellas, a defenderlas. Es una herramienta de control ideológico, pero que pasa desapercibida para la mayoría de los miembros de las organizaciones. Se cumpliría así aquella reflexión de Nicos Poulantzas: "*Podría decirse en cierto modo que el papel de la ideología consiste aquí, no simplemente en ocultar el nivel económico siempre determinante, sino en ocultar el nivel que tiene el papel dominante, y sobre todo el hecho mismo de dominio*" (Poulantzas, 1986: 269).

El compromiso además es control, control sobre el trabajo. Como se ha podido leer a lo largo de este capítulo, los cambios de un capitalismo de emprendedores a un capitalismo basado en la organización científica del trabajo, y la vuelta posterior a un capitalismo de redes (con similitudes con el de emprendedores) son esfuerzos por

²⁹⁶ Sobre las ideologías como visiones del mundo, ver Beltrán, 2004: 68-71.

mantener una tasa de rentabilidad del capital. Esta tasa se sostiene cuando el factor trabajo es productivo, lo que requiere un control sobre su output. El taylorismo supuso un control férreo de la dirección sobre el trabajo: se le arrebató al trabajador, se fragmentó en tareas y se calculó en tiempos, en un esquema organizativo basado en la metáfora de la máquina, del panóptico, esto es, en la vigilancia y el control. Cuando este sistema entra en crisis, el objetivo entonces es el de traspasar al trabajador dicho control, que pasa de ser externo (vigilancia) a interno (a través de favorecer valores de responsabilidad). Se favorece una paulatina participación sociotécnica del trabajador, pero se modifica esa relación hacia una visión basada en el riesgo y la competitividad (Alonso, 2001b: 270), hasta que al final debe gestionar sus competencias personales como si de una empresa se tratase (Drucker, 1993a). Los controles externos se antojan superfluos y menos eficaces que el traspaso al trabajador de ese control sobre el trabajo. El trabajador motivado, creyente en la cultura de la organización, se implica más con sus tareas, se compromete. La finalidad por tanto, es la de comprometer, bien sea apelando a la racionalidad o a los valores y las creencias: lograr el compromiso de directivos y trabajadores con la actividad empresarial. Así, el discurso termina incidiendo en las prácticas sociales: como señalaban Horkheimer y Adorno, “la palabra debe tener un poder inmediato sobre la cosa; expresión e intención afluyen. Pero la astucia consiste en aprovechar la distinción en su beneficio. Se aferra a la palabra a fin de transformar la cosa” (Horkheimer y Adorno, 2001: 111).

CAPÍTULO XVI: ESBOZO DE UN ENFOQUE ALTERNATIVO: LA LITERATURA DEL MANAGEMENT COMO CAMPO LITERARIO.

16.1. Noción de campo.

Otro de los objetivos de esta investigación era el de aportar una visión diferente de la literatura *managerial* a la utilizada hasta ahora por los diferentes investigadores. Este esbozo²⁹⁷ de teoría está basado en aplicar la Noción de Campo (*champ*) a la literatura del *management*, tal como lo utiliza el gran sociólogo francés Pierre Bourdieu y algunos de sus seguidores (Bourdieu, 1988, 2002, 2003a; Boltanski, 2000). Asociado a la publicación de los textos *manageriales*, se encuentra un fenómeno de competencia que se establece entre los distintos *best-sellers* de literatura empresarial y las respectivas modas de gestión que representan. Existen unos mecanismos de mercado que impulsan la difusión de las obras, y que se inscriben en un lugar social susceptible de ser definido: un orden, un campo estructurado, una *mathesis*.

El Campo es un espacio de relaciones objetivas (Bourdieu, 2002: 271). Según Bourdieu, "...se define entre otras cosas definiendo objetos en juego [enjeux] e intereses específicos, que son irreductibles a los objetos en juego [enjeux] y a los intereses propios de otros campos (no se puede hacer correr a un filósofo tras los objetos en juego [enjeux] de los geógrafos), y que no son percibidos por nadie que no haya sido construido para entrar en el campo" (Bourdieu, 2000a: 113). En primer lugar existen unos objetos en juego que sólo son perseguidos en dicho campo: serían, en el caso de la literatura del *management*, las modas de gestión susceptibles de ser implantadas y todos los beneficios que de ellas podrían obtener sus creadores (ventas de libros, servicios de

²⁹⁷ A lo largo de las siguientes páginas se va a plantear un esbozo (*esquisse*) de teoría, unas líneas de una futura investigación pero sin profundizar excesivamente en las mismas (desarrollarlas en su totalidad supondría escribir otra tesis doctoral). La intención es simplemente plantear posibles objetivos en el análisis de la literatura del *management*.

consultoría, conferencias, seminarios, etc.). Los intereses específicos son también independientes respecto a los de otros campos: en estos textos se trata de competir por transmitir un conocimiento útil para los directivos de las empresas. El interés así es el de convertirse no sólo en moda dominante de gestión, sino también y al mismo tiempo en referencia de autoridad (lo que, en determinadas posiciones, multiplicaría los ingresos). Estos intereses dependerán de la posición del autor dentro del campo.

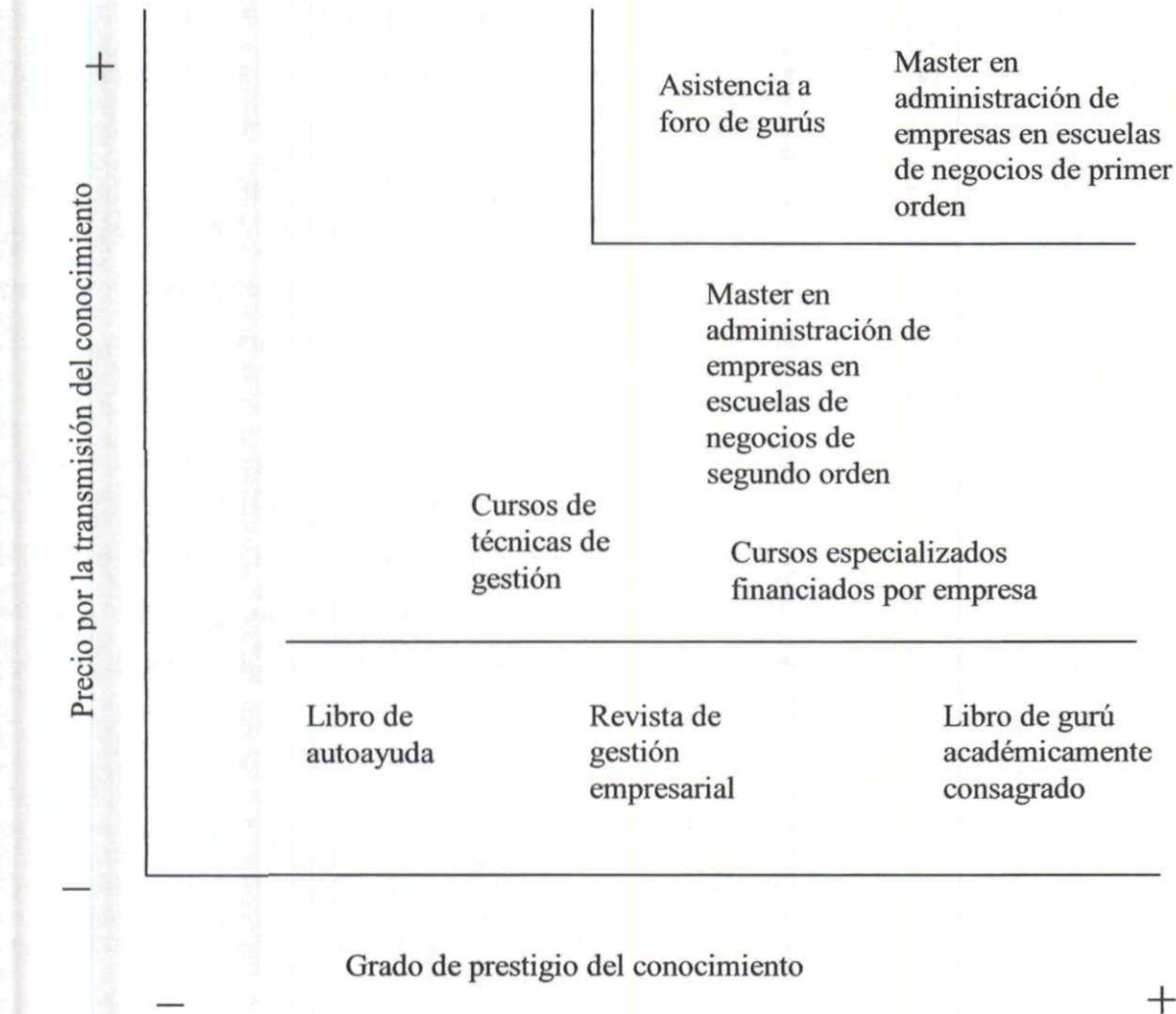
Para que un campo funcione, según Bourdieu "...es preciso que haya objetos en juego [enjeux] y personas dispuestas a jugar el juego, dotadas con los *habitus* que implican el conocimiento y el reconocimiento de las leyes inmanentes del juego, de los objetos en juego [enjeux], etc..." (Bourdieu, 2000a: 113). El *habitus* está formado por unas disposiciones en las que se aceptan esas reglas de juego (competencia, ambición, interés económico) y que poseen los agentes que participan en el mercado. La lógica específica de cada uno de los campos es la que determina qué propiedades incorporadas (disposiciones) u objetivadas (bienes económicos o culturales) son pertinentes en el juego considerado, y cuáles pueden funcionar como capital específico. Dicho capital movilizado por los agentes marcará el rango social y poder específico en cada uno de estos espacios sociales (Bourdieu, 1998: 112). En el caso de la literatura del *management*, el campo es un mercado donde los objetos en juego son la venta y publicidad de esas modas de gestión expuestas en textos, los cuales están investidos de un capital simbólico; los agentes son aquellos que, a través de la exposición de una nueva forma de gestión y dirección de empresas, aspiran a convertirse en una referencia de autoridad, intentando alcanzar una posición de gurú²⁹⁸.

El campo de la literatura *managerial* podría encuadrarse dentro de uno más amplio que podría denominarse como Campo del Sistema de difusión del *Management*. Como se ha señalado en anteriores capítulos, a partir de un determinado crecimiento de la complejidad en la administración de las empresas, es necesario adquirir una serie de conocimientos para su buen gobierno y gestión. En el caso de los directivos o cuadros, el aprendizaje de gestión se acompaña, como se pudo constatar en esta tesis doctoral, de un importante adoctrinamiento de carácter ideológico. Se debe recordar que en su

²⁹⁸ Evidentemente, sería necesario construir de forma detallada unos indicadores que midiesen con exactitud ese capital simbólico; se aportarán en este esbozo unos que permitan obtener un resultado aproximado.

clásica obra *Trabajo y autoridad en la industria*, el sociólogo Reinhard Bendix consideraba que, en Occidente, la industrialización fue defendida por llamamientos ideológicos que trataban de justificar el ejercicio de la autoridad en las empresas del capitalismo naciente (Bendix, 1966: 2). Desde entonces, los valores del capitalismo se han transmitido a través de diversos medios, entre otros, un sistema complejo en el que se entrecruzan diferentes instituciones y aparatos. Dentro de dicho sistema, se pueden establecer dos parámetros esenciales que estructuran la transmisión de ese conocimiento y esos valores adicionales, en dos ejes: precio de los objetos con los que se realiza dicha transmisión y su grado de prestigio dentro del sistema. Gráficamente, dicho sistema del *management* se representaría así:

Gráfico: La difusión del *management*:



Como se puede observar en el gráfico, el Campo del Sistema de Difusión del *Management* contiene un conjunto de elementos e instituciones que cumplen un mismo objetivo, la transmisión de conocimientos y valores necesarios no sólo para la práctica cotidiana de la gestión, sino para adquirir un determinado capital simbólico²⁹⁹ que permita a los agentes estar familiarizados con los códigos manejados en la gestión. Cada uno de estos elementos es en sí mismo un campo, en el que compiten agentes por situarse en determinadas posiciones estructurales; curiosamente, el capital en juego dentro de cada uno de estos campos es de carácter económico. En el sistema de difusión del *management*, los agentes son precisamente cuadros directivos (los *cadres* a los que alude Boltanski (1982)), que detentan o persiguen detentar responsabilidades de carácter directivo en empresas privadas. Los agentes intentan adquirir un determinado capital simbólico, y unos conocimientos técnicos de gestión. En el caso del *management*, al conocimiento técnico que se transmite se une un fuerte valor simbólico, con el ensalzamiento del trabajo directivo (debido a las connotaciones normativas que contiene, y que se han señalado con anterioridad).

El campo de difusión se estructurará en torno a dos variables: el precio de los bienes y el grado de prestigio³⁰⁰ de las instituciones y aparatos de difusión (en este caso son los objetos) dentro del mismo. En el pináculo del sistema de difusión, con elevado precio y elevado prestigio, se encontrarían los master de administración de empresas en instituciones de primer orden³⁰¹ y la asistencia a foros de teóricos de gestión que han alcanzado la categoría de gurús. Ambos suelen responder a dos momentos temporales diferentes en las trayectorias profesionales de los directivos. Así, los master suponen normalmente un requisito o paso previo a la detentación de un cargo, son la vía de

²⁹⁹ Evidentemente, la noción de capital simbólico debería ser desarrollada con mayor profundidad. Una de las principales tareas es la construcción de indicadores capaces de cuantificarlo y medirlo de la forma más objetiva posible.

³⁰⁰ El grado de prestigio de las instituciones requiere también un indicador preciso. En este esbozo de investigación, se ha planteado utilizar los listados de las revistas *Fortune* y *Forbes* y que pueden consultarse a través de su edición digital.

³⁰¹ Estos masters suelen tener un precio elevado y se caracterizan por ser impartidos en inglés (incluso en el caso en que la institución pertenezca a un país de lengua no inglesa) en instituciones con prestigio en el campo (normalmente escuelas de negocios con cierta tradición). En Estados Unidos, son prestigiosos masters como el de la Harvard Business School, Yale, Stanford o Tufts. En Europa, ejemplos similares serían los de INSEAD, London School of Economics o la española IESE.

acceso; la asistencia a los foros de gurús³⁰², por el contrario, suele estar destinada a directivos que ya ostentan responsabilidades de cierto nivel. En los primeros se transmiten conocimientos, pero los segundos son más bien actos de carácter simbólico.

A menor precio y también con menor prestigio, se encuentran los Master en administración de empresas en escuelas de negocios de segundo orden³⁰³ y otros cursos, como son los especializados financiados por las empresas (para cuadros a un nivel intermedio) y los de técnicas de gestión (para aspirantes a cuadros intermedios).

La forma de difusión más económica es la de los libros de *management*, que puede entenderse como un aspecto más en la difusión de la ideología empresarial. Su grado de prestigio académico es muy variable. Por ejemplo, el libro del gurú académicamente consagrado, cuyo prestigio es mayor que el de las revistas de gestión empresarial (norteamericanas como *Harvard Business Review* o *American Management Review*, o españolas como *Emprendedores*) y desde luego mucho mayor que ciertos libros de autoayuda (que también incluirían obras de narrativa empresarial).

Los textos de gestión empresarial que se han analizado a lo largo de esta tesis doctoral han sido fundamentalmente libros y menos revistas de gestión, de modo que al analizar la constitución del campo sólo se tendrán en cuenta las publicaciones en forma de libro. Estos se caracterizan por identificar claramente la figura del autor y son susceptibles de convertirse en *best-sellers*, no así las revistas que son fundamentalmente publicaciones periódicas con una tirada limitada y sin reediciones³⁰⁴. Por tanto, es más sencillo realizar una asociación entre obra, autor y moda de gestión, fundamentales en la rentabilización del capital en juego en el campo. Además, los libros suelen mantenerse a la venta durante períodos de tiempo más extensos, lo que permite su adquisición más allá del mes o semestre concreto.

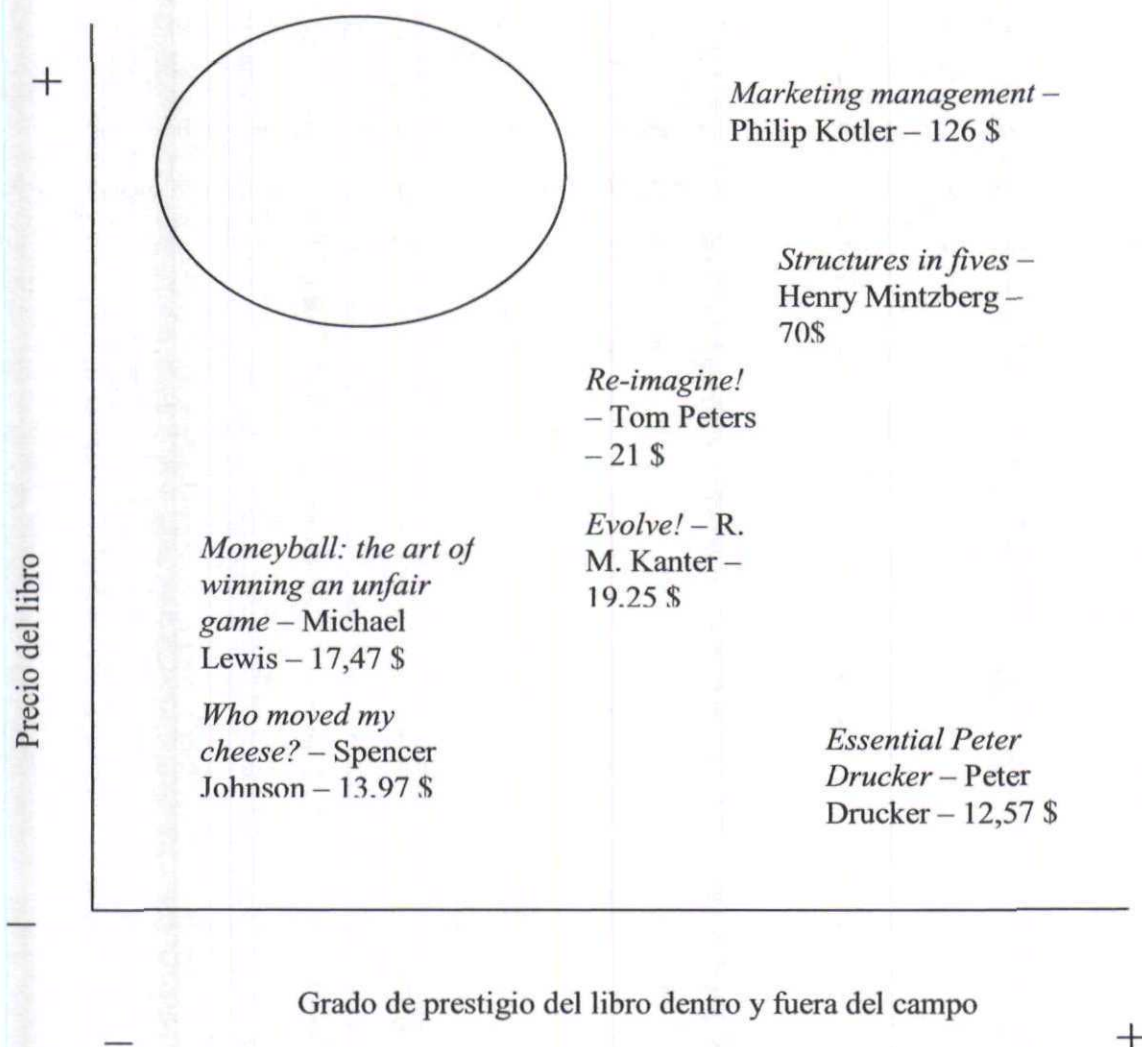
³⁰² Estos foros suelen incluir una serie de conferencias por parte de algunos de los teóricos de gestión más importantes del mundo. Un ejemplo es el ExpoManagement que se organiza anualmente en Madrid. Habitualmente, la asistencia de los directivos es financiada por sus propias empresas.

³⁰³ Estas escuelas de administración de empresas cuentan con cierto prestigio nacional pero no internacional. Normalmente las materias se imparten en la lengua vernácula. Algunos ejemplos a nivel nacional (español) serían instituciones como el CEF, IDE-CESEM o IEDE. Existen además otros *masters* en instituciones de menor prestigio, como academias.

³⁰⁴ Las revistas pueden tener también un mayor grado de consagración académica (*Harvard Business Review*) o menor (*Forbes*, la española *Emprendedores*), y su subcampo se podría estructurar de una forma muy parecida a la que lo hace el campo de la literatura del *management*.

Si se hace una radiografía del mercado editorial en enero de 2004, se observa que simplemente a nivel de precios hay una importante diferencia, como se puede observar en el gráfico que se adjunta a continuación. El eje de abscisas representa el grado de prestigio del libro dentro y fuera del campo, atendiendo sobre todo a la figura del autor y a las ambiciones teóricas de la obra en sí: por ejemplo, Philip Kotler o Henry Mintzberg son autores muy valorados intelectualmente, no así Spencer Johnson (aunque es un superventas). El eje de coordenadas representa el precio en dólares del libro en el momento en que se toman estos datos (enero de 2004).

Gráficamente, se reflejaría de la siguiente forma:

Libros de *management* en el campo según precio del bien³⁰⁵ (ejemplo):

Como se puede observar en el gráfico, en la parte superior derecha se encuentra un espacio elíptico en blanco. Ello se debe a que difícilmente un autor con escaso prestigio en el campo puede permitirse vender un texto por 100\$. En general, se aprecian diferencias muy significativas en el precio de las obras: de este modo, entre las publicaciones aquí seleccionadas, el clásico *Marketing Management* de Kotler supera los 100 \$: esto se debe a que es un autor con gran prestigio (un gurú consagrado), con

³⁰⁵ NOTA: Datos procedentes de Amazon.com, precios de enero de 2004.

un elevado capital simbólico y cuya obra tiene grandes pretensiones teóricas. El libro de Henry Mintzberg se encuentra en una situación parecida. Peter Drucker es posiblemente el autor más prestigioso de la literatura del *management*: no obstante, la publicación *Essential Peter Drucker*³⁰⁶ es una recopilación de textos en una edición más económica, y por ello el precio del libro es más bajo.

Tom Peters y Rosabeth Moss Kanter son autores con cierto prestigio dentro del campo, aunque sus pretensiones teóricas son menores y su lenguaje es menos académico. Ambos son gurús del *management* prototípicos y muy entusiastas. Sus últimos textos se encuentran en una posición intermedia en el gráfico. Finalmente, dos obras con una carga teórica muy inferior y sin prestigio académico tienden a situarse en precios generalmente bajos, pues van dirigidos más al gran público en general (incluyendo a trabajadores) que a los cuadros directivos³⁰⁷.

16.2. La estructura del campo.

La estructura del campo es, como describe Bourdieu, un estado de la relación de fuerzas entre los agentes o las instituciones implicadas en la lucha o distribución de capital específico, el cual ha sido acumulado en el curso de luchas anteriores y orienta las estrategias ulteriores de esos agentes e instituciones (que dependerán de su posición en el campo). Bourdieu señala que “esta estructura, que constituye el principio de las estrategias destinadas a transformarla, está ella misma siempre en juego: las luchas que tienen lugar en el campo tienen como objetivo [enjeux] el monopolio de la violencia legítima (autoridad específica) que es característica del campo considerado, es decir, en definitiva, la conservación o la subversión de la estructura de la distribución del capital específico” (Bourdieu, 2000a: 113-114). Para el sociólogo francés, sólo el conocimiento de la estructura puede aportar los instrumentos para comprender de los procesos que

³⁰⁶ Traducida al castellano como *Drucker esencial: los desafíos de un mundo sin fronteras* (Drucker, 2003b).

³⁰⁷ Las posiciones del campo vienen determinadas por el concepto “grado de prestigio”, homólogo al de “grado de prestigio del autor”, expuesto a continuación.

conducen a un nuevo estado de la estructura. Ese conocimiento incluye también las condiciones de la comprensión de la estructura nueva (Bourdieu, 2002: 308-309).

Por tanto, es imprescindible para tener un conocimiento del funcionamiento del campo conocer cómo se estructura. Para ello se procederá a crear un plano de representación con unos ejes que permitan situar a algunos de los agentes (en este caso, los autores del *management*) atendiendo a ciertas características de sus textos. Las posiciones del espacio jerarquizado de autores corresponden a las diferentes visiones del mundo de los negocios por parte de los lectores.

El eje de coordenadas representa el grado de formalización de las obras más representativas de la trayectoria de un autor. Este grado de formalización es un concepto difuso que debe ser explicado cuidadosamente. Se trata esencialmente de un indicador³⁰⁸, construido a partir de una serie de aspectos de la obra en cuestión y que incluye:

- Densidad conceptual. Como toda obra destinada a transmitir un conocimiento o prescripción, los libros de *management* están manejando esencialmente conceptos.
- Grado de teorización de una obra. Pese a que el aspecto práctico en forma de ejemplos es un elemento importante en este tipo de obras, el elemento meramente teórico también existe.
- Utilización de fórmulas estadísticas y matemáticas en los argumentos.
- Énfasis en la técnica o en los valores.
- Grado de accesibilidad del lenguaje.
- La utilización de las citas.
- Grado de consagración del texto en cuestión (a través de su cita en bibliografías).

El eje de abscisas representa el grado de proximidad o lejanía del autor respecto al ámbito académico formal. Como en el otro eje, se trata de un indicador³⁰⁹ que recoge la siguiente información:

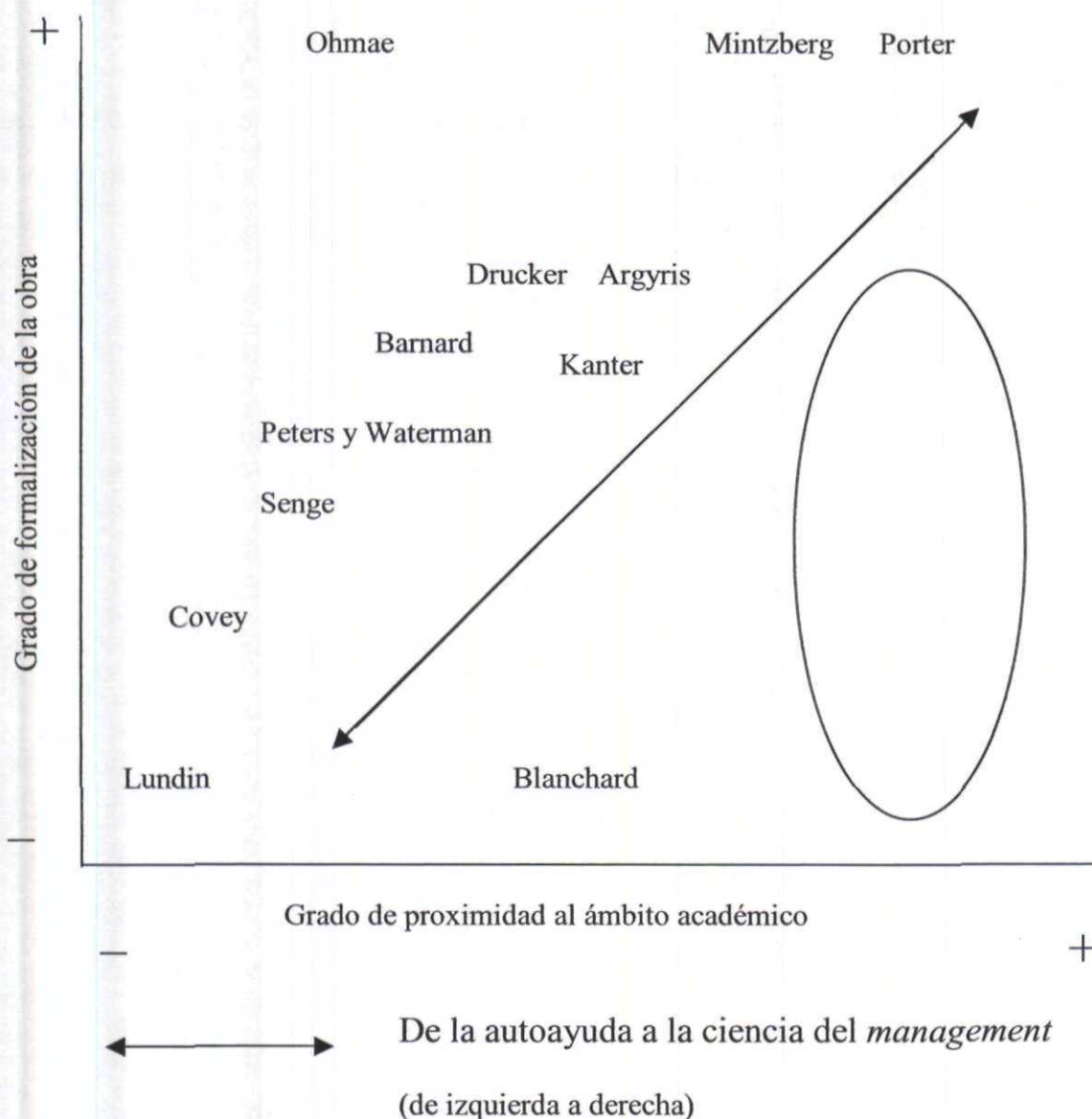
- Categoría profesional del autor en el ámbito académico.

³⁰⁸ La construcción de los indicadores debe incluir los ítems que se describen a continuación. No obstante, es conveniente establecer, en investigaciones futuras, una adecuada valoración de cada uno de estos conceptos, de forma que puedan cuantificarse adecuadamente. En los gráficos incluidos a continuación, se ha hecho una valoración aproximada sobre cada uno de esos autores y se les ha situado en su espacio correspondiente.

³⁰⁹ Al igual que en el indicador anterior, es conveniente establecer, en investigaciones futuras, una adecuada valoración de los conceptos, de forma que puedan cuantificarse de forma más precisa.

- Vínculo de unión con una empresa.
- Grado de permeabilidad del autor entre los ámbitos profesional y académico.
- Tipo de institución académica en la que ejerce la actividad docente.
- Grado de consagración del autor en cuestión (a través de su cita en bibliografías).

La estructuración del campo, por tanto, es la siguiente, atendiendo a la formalización de las obras y la procedencia de los autores (ver la página siguiente):

Estructuración del campo de la literatura del *management*:

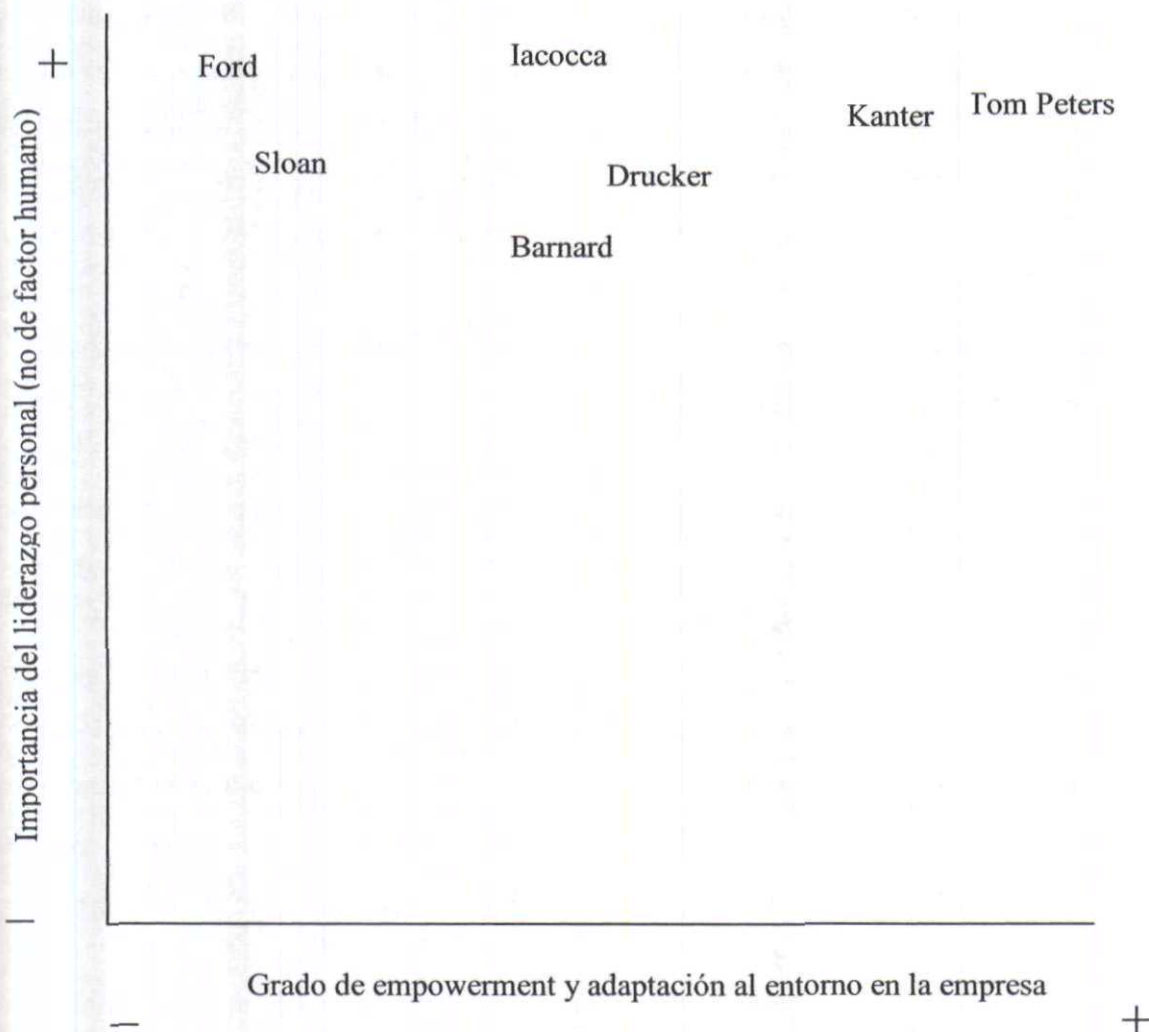
En el gráfico se ha incluido una representación de autores de diversas épocas dentro de la literatura del *management*, situados en un plano de representación. La mayor parte de los autores se mantienen en una posición central: han tenido alguna proximidad con el ámbito académico, lo que ha facilitado que para empezar sean recordados, y su obra ha tenido un grado de formalización medio, por lo que son productos con ambiciones teóricas aunque poco desarrollados. Esto es perfectamente lógico si se comprende que la

literatura del *management* representa el aspecto profano de una teoría de la empresa capitalista, y tiene como objetivo difundir ciertas formas de organización del trabajo y la gestión. Como se puede observar, también existen otros autores ocupando posiciones diferentes: así, Michael Porter o Henry Mintzberg son autores con un bagaje intelectual en sus obras muy notable, lo que les sitúa más cerca de una ciencia del *management*. Las fórmulas del primero y las tipologías del segundo están por encima del nivel que suelen ofrecer autores como Rosabeth Moss Kanter, Peters y Waterman o Peter Senge. Más cerca de la autoayuda se encuentran otros como Stephen Covey y sus libros de psicología y Stephen Lundin y su narrativa empresarial, cuyas ambiciones teóricas son muy escasas. Tratan más bien de apoyar con ejemplos, actuaciones correctas en el mundo de la empresa y los negocios.

En la esquina inferior izquierda se observa una elipse que representa un espacio vacío en el campo. Es un lugar del plano en el que no se sitúan autores, debido a que es una posición estructural que no interesa a nadie. Cuando los autores están más próximos al ámbito académico (lo sagrado) publican obras más formalizadas que les permitan mantener un cierto prestigio intelectual y mantener un capital simbólico. Por el contrario, cuando se alejan del mismo, tienden a desarrollar obras menos formalizadas que les permitan acceder a un público mayor, no sólo de directivos y académicos, sino de trabajadores y otros grupos de población. De este modo, el campo se estructura en torno a esa flecha doble que marca dos posibles caminos: el de la ficcionalización del género o el de su cientifización. Las posiciones estructurales que interesan son las que están situadas en el eje, en la zona intermedia, la más codiciada al dejar una puerta abierta de acceso a todos los públicos, académicos y profanos: de hecho, normalmente es donde se suelen concentrar los *best-sellers*³¹⁰.

Otras características del campo que pueden ser analizadas a través de la estructuración en planos de representación son, por ejemplo, la regularidad de los planteamientos teóricos del género. Obsérvese este ejemplo:

³¹⁰ Es necesario señalar que los libros de narrativa empresarial venden en ocasiones más ejemplares, pero sus autores no cuentan con el capital simbólico suficiente como para convertirse en gurús y explotar otras rentabilidades económicas (conferencias, seminarios, o servicios de consultoría).

Enfoque del individuo en la organización (individuo vs. colectivo):

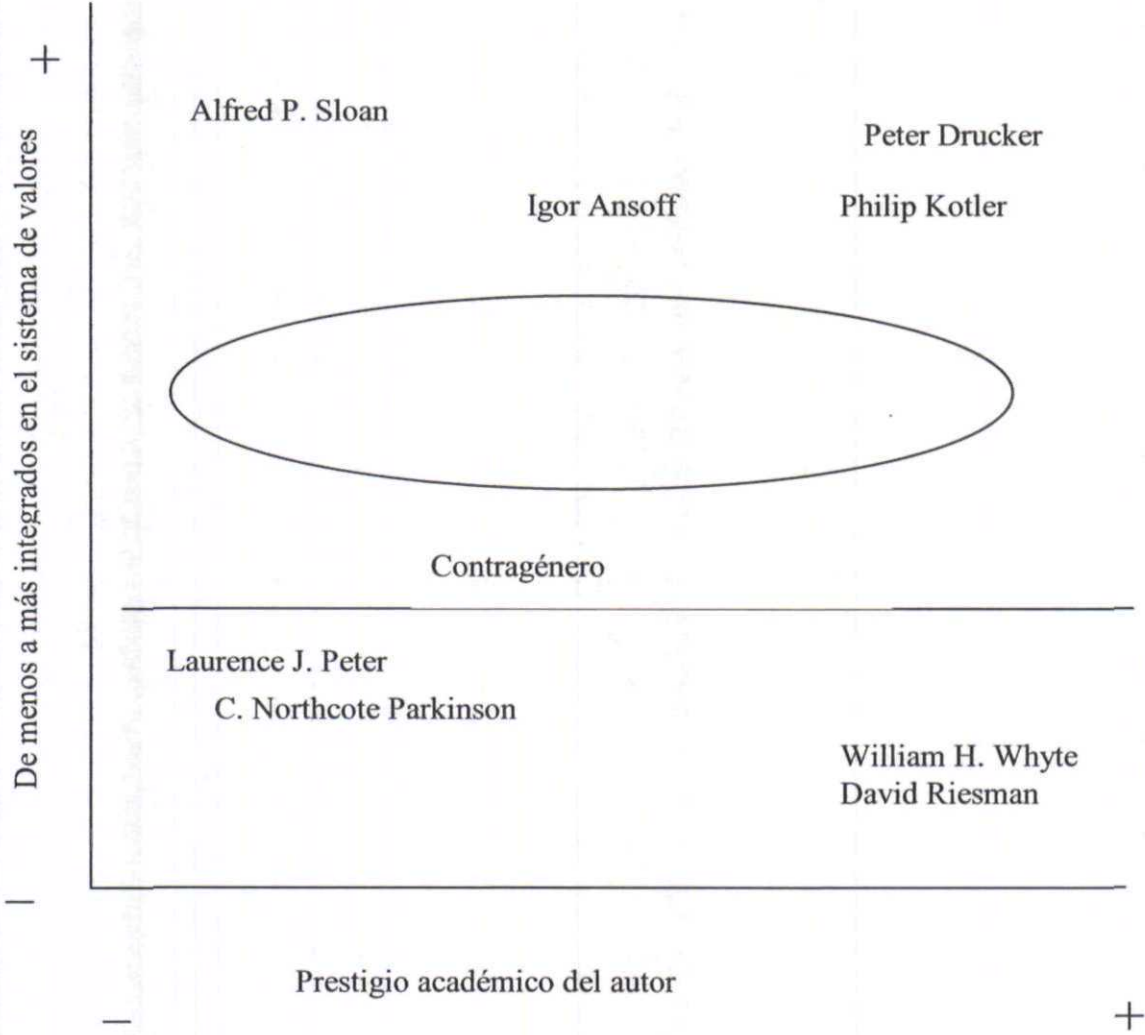
Se han seleccionado un número de autores y se han situado en torno a dos ejes: el de abscisas representa el grado de *empowerment* (o delegación de responsabilidades en el trabajador), junto a la flexibilidad de la empresa en su adaptación al entorno dado su diseño jerárquico y época histórica; el de coordenadas se centra en el liderazgo que debe tener el ejecutivo. Se observa que los autores distribuyen sus posiciones en torno al eje de abscisas, pero en el de coordenadas ocupan una posición similar: todos dan gran importancia a la cuestión del liderazgo, esencial para mantener la disciplina y la motivación en la empresa.

Finalmente, la estructura del campo se puede representar atendiendo a dos momentos históricos, tras realizar los respectivos cortes sincrónicos. La contemporaneidad cronológica se puede entender como un espacio de los posibles (Bourdieu, 2002: 299-300). En este caso, lo que se pretende es situar las posiciones estructurales de algunos autores seleccionados en el campo de la literatura del *management* en dos épocas históricas distintas: la década de los sesenta (era de la gran corporación) y la década de los noventa (época de las redes). El eje de abscisas representa el prestigio académico del autor, que es una variable construida a partir de indicadores como el tipo de institución académica en la que ejerce la actividad docente y su grado de consagración (a través de su cita en bibliografías). El de coordenadas define el grado de compromiso del autor con los valores dominantes en el campo, entendiendo éstos como la negación de crítica del sistema en sí o, más aún, el grado de afirmación de las bondades de la organización del trabajo en las empresas.

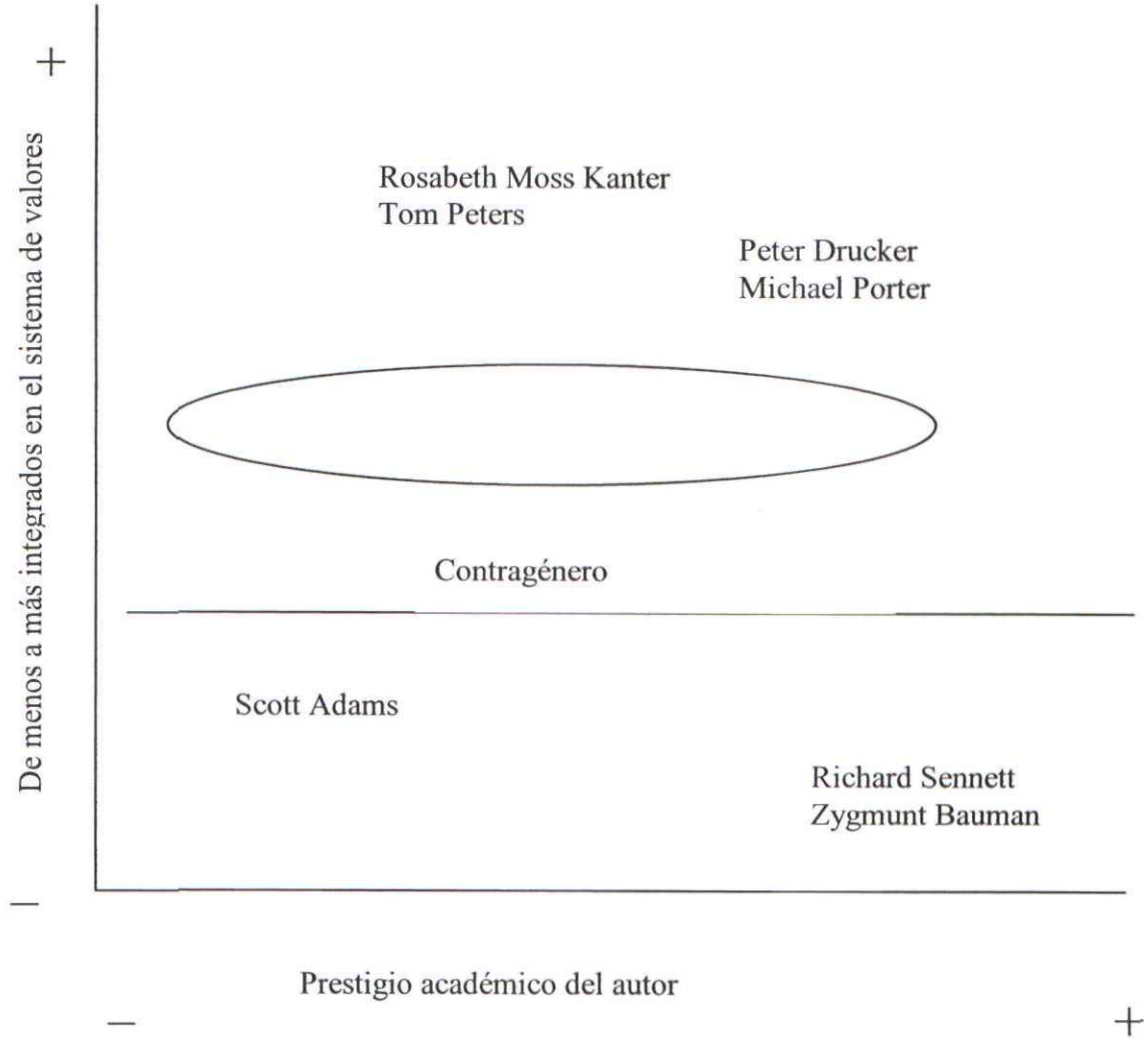
Pero estos gráficos pueden ofrecer una información adicional interesante. En ambas décadas han existido una serie de obras que manifiestan críticas a algunos aspectos de la organización empresarial, y que constituyen el denominado contragénero. Se va a proceder a su representación en los campos con el objeto de analizar con más detalle los mismos.

La representación gráfica de los dos campos sería así la siguiente:

El campo de la literatura del *management* en la década de los sesenta:



El campo de la literatura del *management* durante la década de los noventa:



En ambos gráficos se observa una elipse en la zona central que representa un espacio vacío en el campo, situándose los autores del *management* por encima y la línea de demarcación del contragénero por debajo. Como se ha comentado en capítulos anteriores, el componente normativo en la literatura del *management* es sin duda uno de sus elementos esenciales y definitorios. Así, todos los autores de gestión empresarial que se consideran como tales estarán necesariamente comprometidos con este sistema de valores, y no manifestarán críticas al sistema de libre mercado, sino como mucho a formas equivocadas de gestionar las empresas. Ello, independientemente de su grado de consagración académica. Por tanto, hasta acceder al contragénero, no habrá ningún autor, pues el campo no tiene espacios de neutralidad valorativa.

El contragénero se había definido anteriormente como una transgresión, una oposición respecto al género, su reflejo distorsionado. En los años sesenta, se situarían *La Ley de Parkinson* de C. Northcote Parkinson (1967) o *The Peter Principle*, de Peter y Hull (1979) como ejemplos de contragénero alejado del mundo académico: son libros humorísticos que tampoco contienen una crítica estructural al sistema, sino más bien ironizan sobre algunos de sus elementos. Los trabajos *El Hombre Organización*, de William Whyte (1973), o *La muchedumbre solitaria* de David Riesman (1964) representan una crítica más compacta y afinada desde el ámbito sociológico. El mismo esquema se repetiría en la década de los noventa, donde la crítica humorística estaría representada por el famoso *The Dilbert Principle*, de Scott Adams (1997), mientras que un contragénero más serio y muy perfeccionado estaría comandado por obras como *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, del sociólogo norteamericano Richard Sennett (2000) o algunas obras del también sociólogo Zygmunt Bauman como *La sociedad individualizada* (2001).

De este modo, representando la estructura del campo se ha podido observar que el componente normativo es esencial y que la neutralidad respecto al sistema no tiene espacio: se exige la adhesión al sistema de libre empresa, lógico teniendo en cuenta los objetivos del propio género. Por otra parte, también se puede concluir que el campo ofrece una serie de posiciones estructurales atendiendo al grado de formalización teórica y relación con el mundo académico: los autores competirán por consolidar un lugar en alguna de esas posiciones. La siguiente cuestión que se plantea es cómo consolidarse en

un espacio concreto del campo. Si se sigue el modelo de Bourdieu, se realizará a través de la acumulación de capital por parte de los autores.

16.3. Acumulación de capital por los agentes.

El campo de la literatura del *management*, como el resto de los campos, se caracteriza por unas relaciones sociales fundamentadas en una competencia por capitales. Según Bourdieu, el capital, sea cual sea, es una relación social, una energía que ni existe ni produce sus efectos si no es en el campo en la que se produce y reproduce: cada propiedad recibe su valor y eficacia de las leyes específicas de cada campo (Bourdieu, 1998: 112). En el caso de la literatura *managerial*, los actores son evidentemente los diferentes autores de distintas procedencias profesionales que publican una obra en el campo. En ese libro, se ofrecen unas recetas de gestión. ¿Qué clase de capital tratan de acumular en el campo?

En realidad, se aprecian dos acumulaciones de capital. Por una parte, existe una acumulación de capital simbólico por parte de los autores, lo que les permite situarse en posiciones del campo que les permitan no ya vender más libros, sino aprovechar dicho capital de cara a su participación en seminarios, conferencias y demás. Pero frente al campo académico, en el que la acumulación de capital simbólico es fundamental y marca las relaciones objetivas entre los distintos agentes, en el campo de la literatura del *management* de las últimas décadas la acumulación de capital económico es esencial.

Existen en primer lugar unas condiciones de partida en la acumulación: una adhesión al juego (la *illusio*), a su reconocimiento social, esto es, una creencia en el valor social del juego. Hay un sometimiento de los agentes al campo, un no cuestionamiento de sus valores dominantes y aceptación de los mecanismos de competencia y acumulación. Frente al intelectual crítico, el autor de *management* está firmemente comprometido con el mecanismo de competencia entre publicaciones que estructura el campo: como el intelectual de derechas de Bourdieu, se vuelve contra del discurso intelectual para devolverlo al burgués (Bourdieu, 2002: 246-248).

La acumulación de capitales económico y simbólico ha variado en su proporción a lo largo del tiempo. Antes del surgimiento de la organización científica del trabajo, las publicaciones de gestión empresarial carecían de pretensiones teóricas, eran más bien llamamientos a la acción (Bendix, 1966). Aunque no se disponen de muchos datos, los grandes best-sellers de la época eran escritos por autores que perseguían, sobre todo, una fórmula para vender muchos libros. Algunas obras como la de Dale Carnegie son de esa época y básicamente perseguían una acumulación de capital económico. La acumulación de capital simbólico fue, hace varias décadas, tanto o más importante que la del económico. El taylorismo cambia todo esto. Desde Taylor, y sobre todo a partir de los primeros trabajos de Drucker (1957, 1982), la obra de gestión se transforma en un trabajo serio, con ciertas ambiciones teóricas. El *management* se transforma en disciplina, y la acumulación de capital simbólico pasa a ser más importante. Casi todos los autores de las décadas de los cincuenta y sesenta, como el citado Drucker, Argyris (1964) o McGregor (1960) son autores que penetran incluso el ámbito académico y forman parte de programas de asignaturas universitarias. Hasta casi principios de los años ochenta, se consolida una nómina de autores clásicos, identificados con la teoría de la organización o la psicología industrial, que aunque con cierto volumen de ventas constituyen más bien las referencias sagradas del campo³¹¹.

Desde los años ochenta la situación ha vuelto a cambiar. La clave de esta nueva transición la representa quizá la obra *In search of excellence: lessons from America's best run companies* (1982), de Tom Peters y Robert Waterman, que se convierte en un espectacular éxito en Estados Unidos. El tono de este libro, con un lenguaje entusiasta y un marketing espectacular, lo lleva a ser uno de los libros más vendidos de 1982 y 1983. Supone el inicio de algo nuevo, de una nueva transición: la vuelta del campo a la acumulación de capital económico, ante un descenso del nivel intelectual de las obras y un énfasis mayor en la cuestión de los valores. El campo crece y la nómina de autores se multiplica al convertirse el fenómeno de los libros de gestión en un mercado interesante. Eso no significa que no existan elementos sagrados dentro del campo, de hecho los años ochenta asisten a la consolidación de autores como Michael Porter con mucho peso intelectual (ver Porter, 1985, 1987, 1991). No obstante, el propio Porter participa de la rentabilización del capital económico (es uno de los conferenciantes mejor pagados del

³¹¹ Lo que no significa que no existan modas de gestión: debe recordarse la dirección por objetivos.

mundo), y lo persigue a partir del simbólico. Además, durante los últimos años cada vez es más difícil que las nuevas figuras, los nuevos gurús (fuera de los clásicos) se mantengan a lo largo de varios años. Durante las últimas dos décadas, la sucesión de paradigmas de gestión o modas se ha ido sucediendo a una velocidad cada vez mayor, de forma que numerosos gurús busquen rentabilizar en el menor tiempo posible sus aportaciones al campo.

Las claves del éxito de una moda de gestión durante los años noventa han sido el aportar un concepto llamativo, fácil de sintetizar en pocas palabras, susceptible de una campaña de marketing: reingeniería, cuadro de mando integral, inteligencia emocional. Se trata de conseguir un nombre, similar a una marca³¹². La cúspide es convertirse en un gurú, lo que supone una acumulación de capital simbólico dentro del campo que permite la posterior acumulación del capital económico a través de seminarios, libros y conferencias.

En los siguientes gráficos se intenta reflejar la forma en que se rentabiliza el capital económico dentro del campo de la literatura *managerial*, a través de las publicaciones surgidas en torno a algunas de las últimas modas de gestión (todas ellas de la década de los noventa). Así, incluimos publicaciones en torno a los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva de Stephen Covey, la Reingeniería de Michael Hammer y James Champy, el Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan y David Norton, y la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman:

³¹² Para Huczynski, la promoción de las ideas del gurú es el aspecto fundamental de su éxito. Sus estrategias suelen ser diversas: publicar una obra con un concepto con gancho y explotarlo al máximo; trabajar en una compañía que desarrolla un proceso de gestión exitoso, salirse de ella, montar una consultora especializada y asesorar (típico caso de los consultores de McKinsey); tomar un tópico y desarrollarlo; rentabilizar ideas no trabajadas por otros. En general, se trata de adaptar un producto a los cambios: si es necesario, se publicarán soportes adicionales: vídeos, libros de ejercicios, etc. (Huczynski, 1993: 236-240).

Gráfico: Rentabilización del capital económico de una moda de gestión (*The seven habits*):

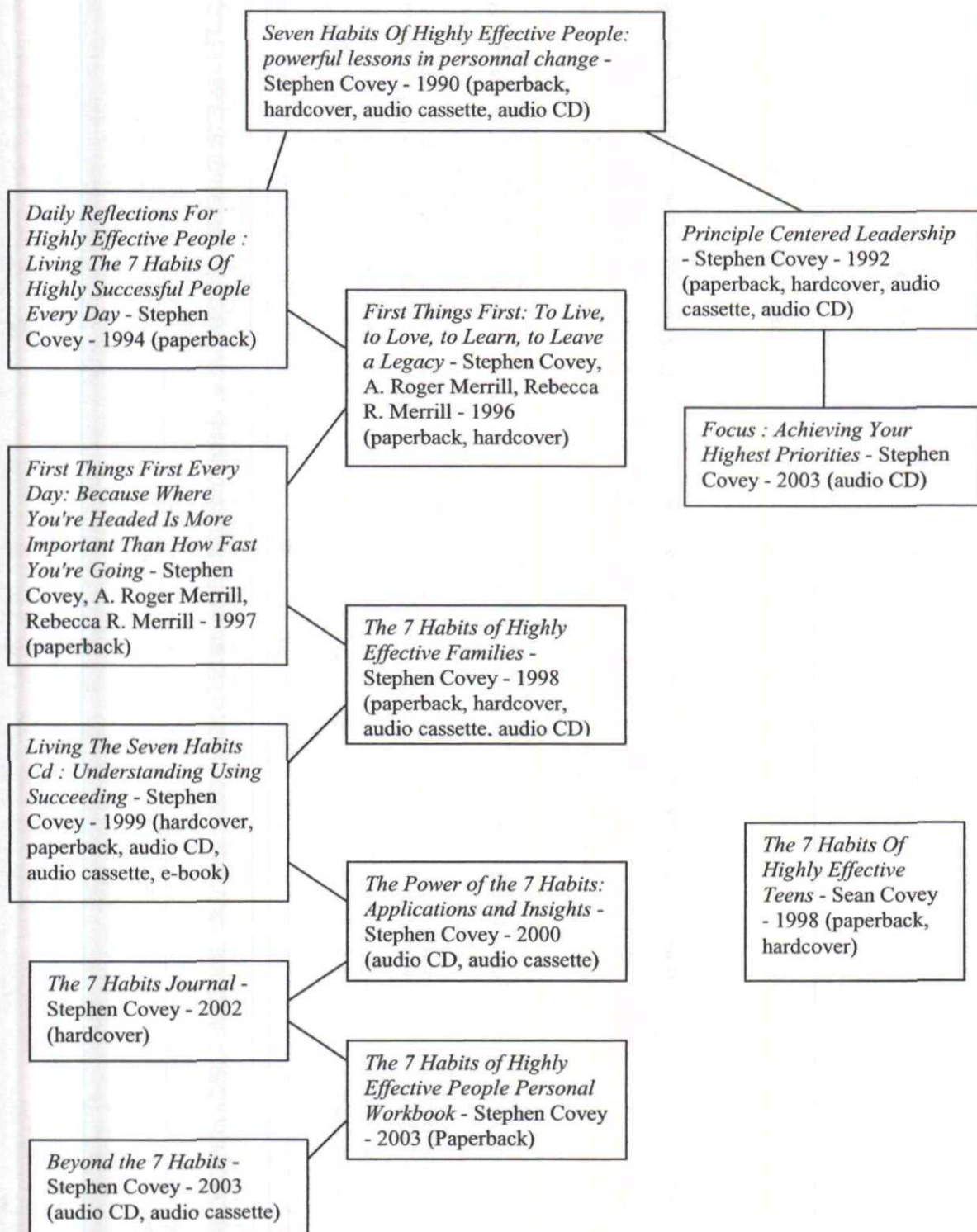


Gráfico: Rentabilización del capital económico de una moda de gestión

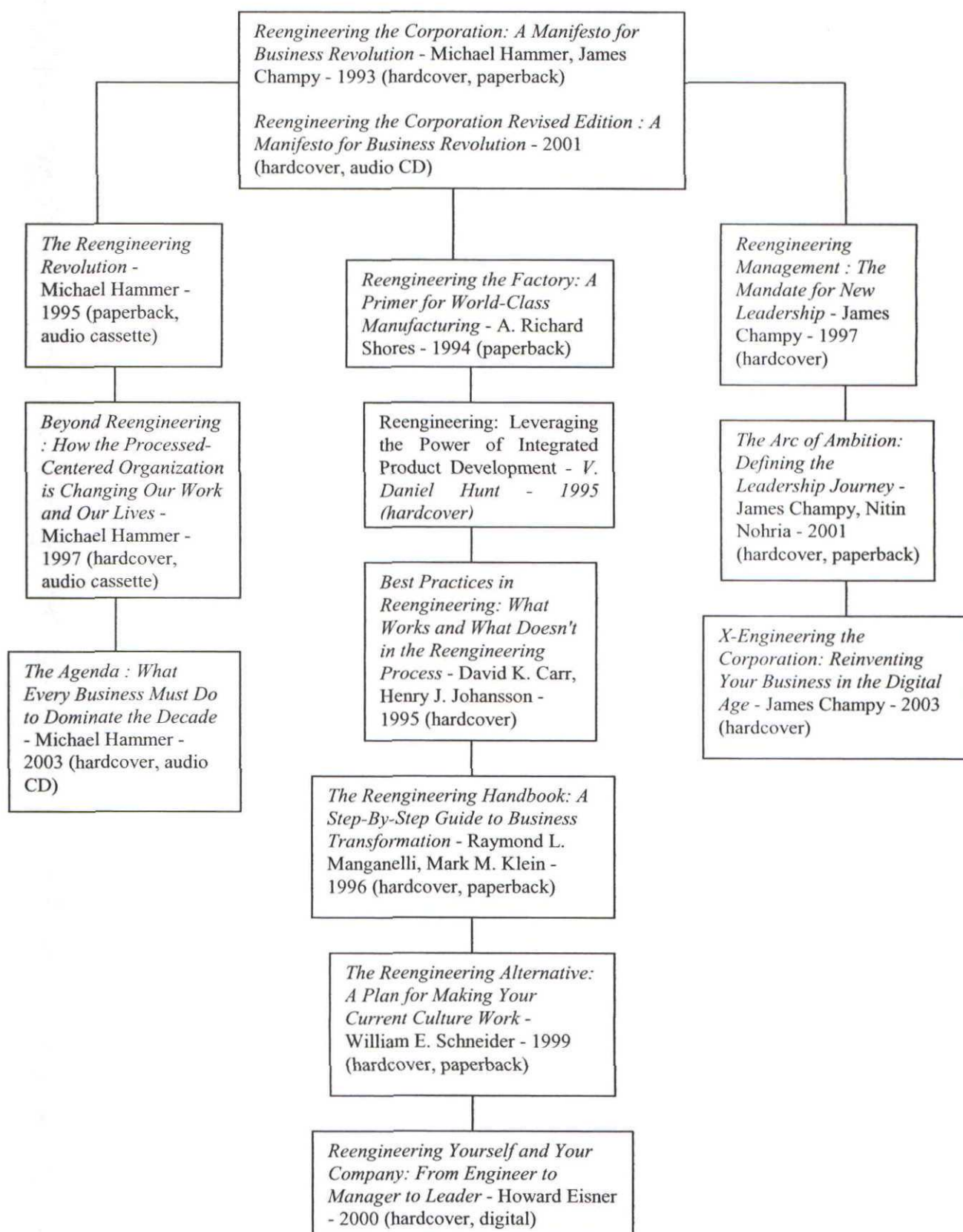
(Reengineering):

Gráfico: Rentabilización del capital económico de una moda de gestión (*Balanced scorecard*):

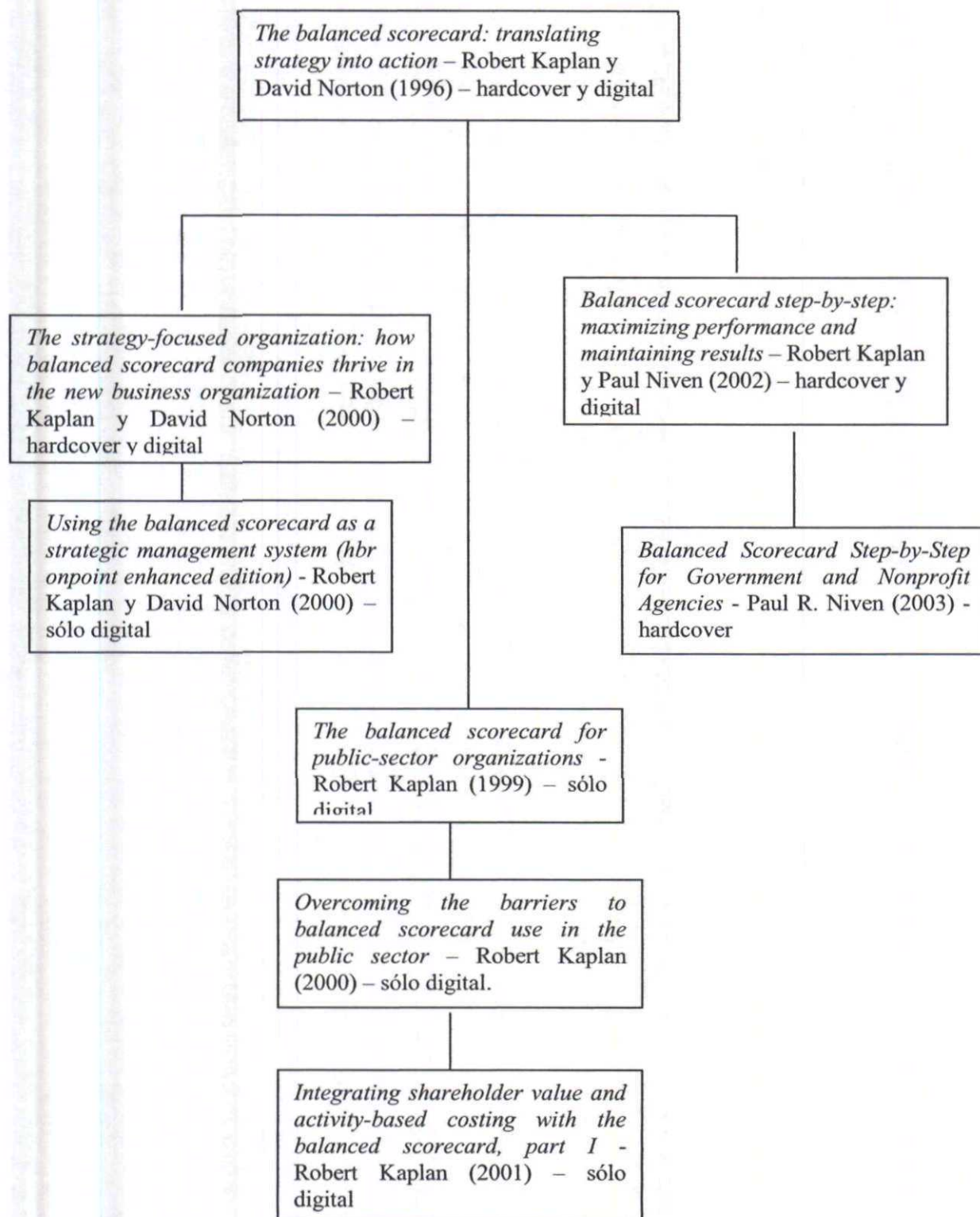
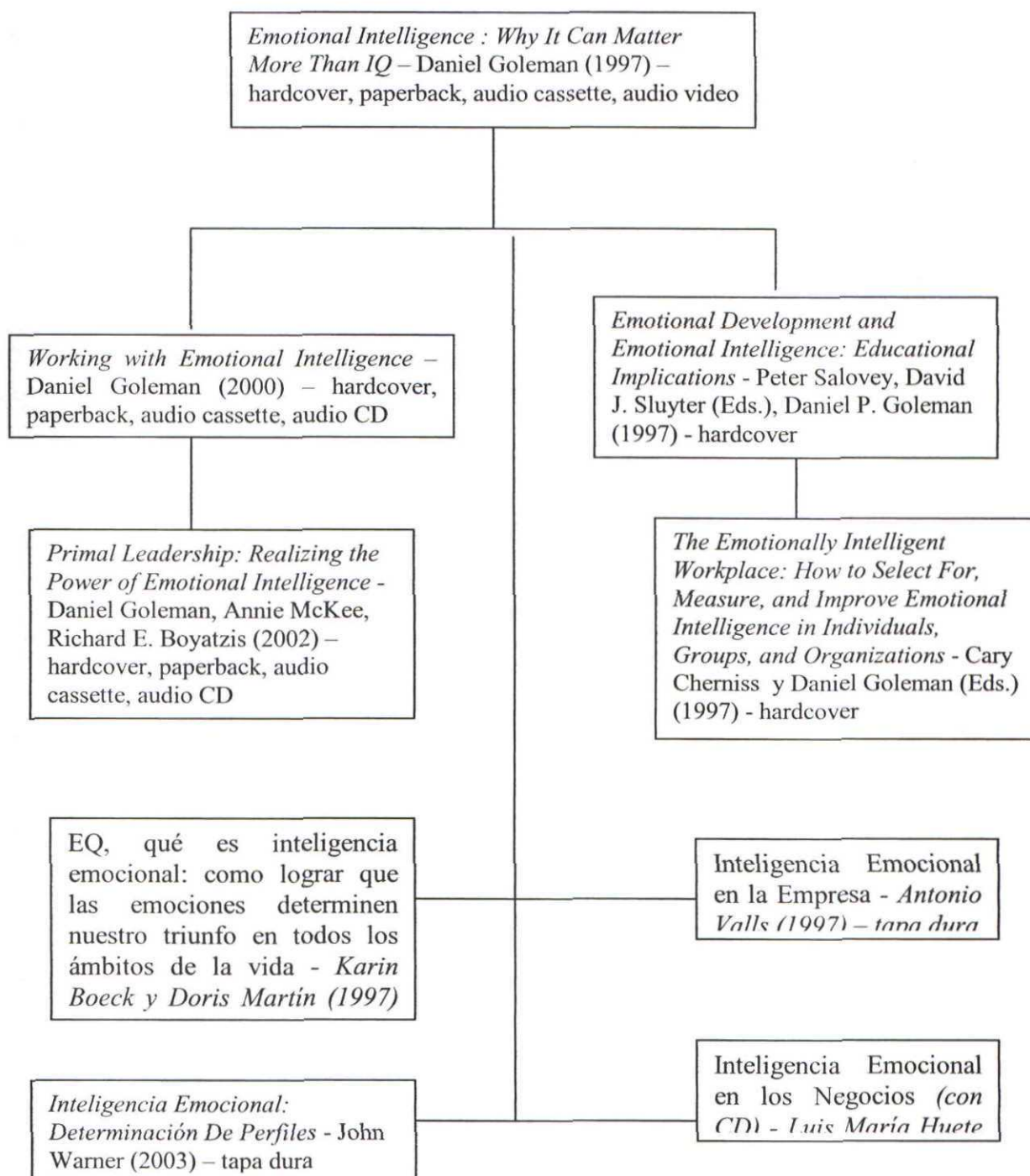


Gráfico: Rentabilización del capital económico de una moda de gestión (*Emotional intelligence*):



Existe una fuerte competencia entre modas de gestión, lo que lleva a que, por parte de los autores, se trate de rentabilizar dicha moda lo antes posible, adaptándola a las necesidades que vayan surgiendo y lanzando al mercado productos de forma continua³¹³. Covey, por ejemplo, lanza su clásico *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*; durante los últimos quince años (si bien desde finales de los noventa su peso en el campo es menor) ha utilizado los siete hábitos en numerosas obras, hasta el punto que su propio hijo ha escrito una obra aplicándolos a los hábitos de los adolescentes. En otras ocasiones, como en el caso de la Inteligencia Emocional, detrás del gurú (Goleman) surge una nómina de autores (Karin Boeck, John Warner, Luis Huete) que se apuntan al concepto y escriben acerca del mismo y sus aplicaciones prácticas. Finalmente, la moda se puede adaptar: a la reingeniería le sucede la x-ingeniería en la era digital. La producción desbordante y la sucesión de teorías cada vez más rápida llevan a un rápido envejecimiento del producto, lo que explica este fenómeno de creación rápida de obras ajustadas a un tema³¹⁴.

La formación y desarrollo de las modas de gestión sigue más o menos este esquema: el autor propone una teoría novedosa de gestión; se produce, en mayor o menor medida, un reconocimiento simbólico dentro del campo de la moda en cuestión, lo que inicia su ciclo de acumulación económica; a las publicaciones y productos editados por el creador, se unen otros autores; finalmente, se realiza una adaptación de la moda de gestión a nuevos contextos. La duración de la moda de gestión a nivel de público general es cada vez menor, de apenas dos años (Jackson, 2003).

Los autores excesivamente identificados con una moda de gestión, como los aquí señalados, están en la cumbre durante un corto período de tiempo y posteriormente pasan de moda. Otros, por el contrario, se han ido adaptando y sus trayectorias se han alargado, si bien su número es muy escaso: son muy pocos los gurús consagrados. En general, la consolidación del autor en el campo es muy complicada: las referencias sagradas tienen muy poco peso dentro del *management* en comparación con otras

³¹³ En los gráficos expuestos de rentabilización de modas de gestión, se entiende que *hardcover* son ediciones de tapa dura, y *paperback*, ediciones de bolsillo. Por digital se entienden los *e-books* o documentos de texto con libros completos como contenido.

³¹⁴ Se recomienda también el artículo de Raub y Rüling relativo al desarrollo de otra teoría de gestión: el *Knowledge Management* o Gestión del Conocimiento (Raub y Rüling, 2001).

disciplinas. Se reconoce a Drucker, Ohmae y Mintzberg como autores intemporales, pero eso no significa que los nuevos autores les citen o tengan en cuenta su influencia.

16.4. La lucha dentro del campo.

De este modo, la acumulación de capital simbólico y económico se produce en un contexto de lucha entre teorías de gestión que buscan hacerse atractivas a los lectores, y que se van sucediendo. La competencia entre ellas es una lucha dentro del campo, primero por acceder al mismo y después por mantenerse: motivará el éxito de unas obras respecto a otras su consolidación, éxito y fracaso.

El campo, según Pierre Bourdieu, funciona como una censura: el que entra en el campo se halla situado dentro de una estructura determinada, en la que se distribuye el capital específico del mismo. En esa estructura, al agente el grupo concede o no concede la palabra al agente, le da o le quita el crédito (en el doble sentido del término): “precisamente por eso el campo ejerce una censura sobre lo que le gustaría decir, sobre las locuras discursivas, *idios logos*, a las que les gustaría dar rienda suelta, y le impone no sobrepasar lo que es convencional, lo que es decible” (Bourdieu, 2000a: 139). El campo, así, excluye dos cosas: lo que no se puede decir, dada la estructura de la distribución de los medios de expresión (esto es, lo indecible); y lo que quizá podría decirse con demasiada facilidad, pero que está censurado (lo innombrable) (Bourdieu, 2000a: 139). Hay cosas que para que la teoría de gestión pueda entrar en el campo no deben decirse: criticar el sistema capitalista, es decir, cuestionar los fundamentos económicos y políticos de las sociedades capitalistas. No se cuestiona nunca el campo en el que los agentes actúan. Existe crítica, pero es muy limitada, sólo se critican modas de gestión ya olvidadas o que entran en competencia directa con la moda de gestión propuesta. Nunca se va más allá de lo convencional, dado que este campo representa precisamente la convención, el sentido común, el consenso supuestamente alcanzado. En el caso del campo literario o artístico, existiría según Bourdieu una Ley Fundamental (Nomos) que supondría una independencia respecto a los poderes económicos y políticos: “...el nomos específico que constituye como tal el orden literario o artístico se

encuentra instituido a la vez en las estructuras objetivas de un mundo socialmente regulado y en las estructuras mentales de aquellos que lo habitan y que tienden por ello a aceptar dándolos por sentados los mandamientos inscritos en la lógica inmanente de su funcionamiento” (Bourdieu, 2002: 99). La Ley Fundamental en la literatura del *management* no es su independencia de los poderes económicos (como en el campo artístico), sino la legitimación de ese poder económico desigualmente distribuido. Como señala Bourdieu, “un alto grado de codificación de ingreso en el juego va parejo con la existencia de una regla del juego explícita y de un consenso mínimo sobre esa regla; por el contrario, a un grado de codificación débil corresponden unos estados de los campos donde la regla de juego está en juego dentro del juego” (Bourdieu, 2002: 335). En el caso de la literatura del *management*, el grado de codificación de ingreso en el juego es muy elevado, se deben cumplir unos requisitos de acceso basados en la aceptación del orden establecido destinado a mejorar la rentabilidad de las empresas privadas. Hay una censura ideológica que deja fuera todo lo que no tenga que ver con el éxito en los negocios. Las cuestiones que son enfrentadas en el campo dependen de la problemática que se considere legítima en el mismo (Bourdieu, 2002: 309).

El campo de lucha es el sistema de relaciones objetivas en el que las posiciones y tomas de posición se definen relacionamente y domina además las luchas que intentan transformarlo (Bourdieu, 1998: 156). Los diversos autores se intentan situar en posiciones del campo y rentabilizar sus teorías. Según Bourdieu, la lucha es la que hace la historia del campo, es su motor (Bourdieu, 2000a: 199; 2002: 237, 308): en el caso de la literatura del *management*, su historia³¹⁵ va siendo la de esa competencia entre teorías, de la Organización Científica a las Relaciones Humanas, de la Dirección por Objetivos a los Círculos de Calidad, de la Reingeniería a la Inteligencia Emocional o la Creación de Valor para el Accionista. Al mismo tiempo, se producen dos procesos paralelos, aquí simplemente señalados. En primer lugar, los progresos continuos del campo hacia la autonomía, desligándose de la teoría de la organización y la economía

³¹⁵ ¿Cuál sería, en el caso de la literatura *managerial*, la *Nomotata* o marca del acto inicial de fundación del campo? Es difícil de señalarla por cuanto los propios orígenes de la literatura *managerial* son difíciles de precisar, más allá de la necesidad de generar una literatura adaptada a las necesidades de los cuadros. No existe una obra que marque un inicio o una ruptura: pese a la importancia de las obras de Taylor (1953, 1970), existió una literatura de gestión antes que la suya. Sí han existido obras como la de Peters y Waterman (1982) que han tenido influencia importante en el desarrollo de la historia del campo, pero que en ningún caso han fundado un campo o subcampo en sí.

de la empresa, constituyéndose como la teoría profana frente a lo sagrado (el campo de la teoría económica). Por otro lado, hay un segundo proceso de fragmentación dentro del campo en subcampos, a partir de una diferenciación en subgéneros: narrativa empresarial, libros de recetas, etc.

Entre las características principales del campo, se debe destacar una que quizá sea poco visible: todas las personas implicadas tienen en común una serie de intereses fundamentales y de ahí deriva una complicitad objetiva que subyace a todos los antagonismos. Como indica Bourdieu, “se olvida que la lucha presupone un acuerdo entre los antagonistas sobre aquello por lo que vale la pena luchar – y que es reprimido al estado de evidencia, mantenido en el estado de la doxa -, es decir, sobre todo lo que conforma el propio campo, el juego, los objetos en juego [enjeux], sobre todo los presupuestos que se aceptan tácitamente, incluso sin saberlo, por el mero hecho de jugar, de entrar en el juego” (Bourdieu, 2000a: 114-115). Todos los participantes tratan de luchar por rentabilizar su teoría, pero por encima de otras consideraciones, todos luchan por defender los intereses de la clase empresarial, del capitalismo. Todas las obras responden a un mismo patrón estructural, como se ha podido comprobar en el análisis que se ha hecho de sus discursos, y sus contenidos se ajustan también a un patrón esperado.

Se acaba de comentar que la lucha entre las teorías va haciendo la historia del campo. Estas teorías están directamente relacionadas con los retos a los que se ha ido enfrentando el sistema de producción capitalista durante el último siglo. La imposición de los círculos de calidad o el *management* liberador son resultado de condiciones históricas en las que se persigue revitalizar márgenes de beneficio ante situaciones muy concretas. Bourdieu indicaba que “...a pesar de ser en amplia medida independientes *en su principio*, las luchas internas dependen siempre, *en sus resultados*, de la correspondencia que pueden mantener con las luchas externas, tanto si se trata de luchar en el campo del poder como en el seno del campo social en su conjunto” (Bourdieu, 2002: 195). En cierto modo, la imposición de una teoría depende de luchas externas fuera del campo: el marketing de Kotler sólo puede surgir en un escenario de

fragmentación de mercados; la competencia por el futuro, en la década de la globalización³¹⁶.

La Lucha por el Reconocimiento de la que habla Bourdieu supone la existencia de un esfuerzo por parte de los autores del campo literario y artístico por consolidar su posición en el campo (Bourdieu, 2002: 237-238). Se trata de lo que Bourdieu denomina *hacer época*, que "...significa indisolublemente *hacer existir una nueva posición* más allá de las posiciones establecidas, por *delante* de estas posiciones, *es vanguardia*, e, introduciendo las diferencias, producir el tiempo" (Bourdieu, 2002: 237). Ese Reconocimiento, en el caso de la literatura *managerial*, también existe, si bien su objetivo no es una ruptura en el campo tanto como permitir una rápida rentabilización de los capitales. No se trata de una vanguardia rupturista, sino de la introducción de nuevos productos de consumo³¹⁷. El cada vez menor período de maduración de las teorías lleva a una aceleración del modelo: como se persigue una rentabilidad a muy corto plazo debido al empuje de otras teorías, esto tiende a que cada vez nazcan modelos con mayor velocidad, que a su vez pretenden alcanzar una rentabilidad en menor tiempo. Esto explicaría el fin de los paradigmas dominantes en el *management* desde principios de los años noventa y el surgimiento de un corpus teórico difuso, abundante y fragmentado, adaptado a la postmodernidad.

16.5. Conclusión.

Este capítulo ha pretendido simplemente esbozar un planteamiento teórico distinto a los generalmente realizados acerca de la literatura del *management*. Para ello, se ha aplicado el análisis del campo social de Pierre Bourdieu al mercado literario de textos de gestión empresarial. La literatura *managerial* sería un espacio social de relaciones objetivas en el que se insertan unos agentes, que perseguirían situarse en una posición

³¹⁶ De todos modos, pese a que es cierto que la sucesión de teorías va produciendo la evolución, el campo obvia aspectos históricos y en cierto modo los presupuestos esenciales que constituyen lo normativo siguen presentes en el campo. La historia permanece en cierto modo estática o, mejor dicho, fuera del campo.

³¹⁷ Existe una homología entre campo de la literatura del *management* y el propio mercado. La producción de literatura de este tipo se multiplica y entra rápidamente en obsolescencia, siendo sustituida por nuevos libros que tratan los mismos temas pero de formas distintas. La literatura *managerial* es un género que funciona igual que un mercado de bienes no duraderos.

estructural concreta para, desde ahí, acumular capital simbólico y especialmente económico. Los distintos agentes serían los autores, cuya pretensión es que las teorías que plantean puedan tener éxito y devenir en una moda de gestión que les proporcione fama, una posición en el campo y, sobre todo, importantes rendimientos económicos. Para ello, primero deben aceptar las condiciones de ingreso en el campo (la legitimidad del sistema de mercado). Una vez dentro del mismo, las modas de gestión competirían entre sí y la lucha competitiva entre modelos de dirección actuaría como el motor de dicho espacio social, que sin embargo mantiene una serie de elementos totalmente estáticos (los valores y la adhesión al sistema de libre empresa). De este modo, manteniendo un patrón estructural similar, se asiste desde hace unos años a la multiplicación de libros de gestión empresarial, que persiguen rentabilizar su entrada en el campo antes de ser devoradas por modas posteriores. La producción de literatura de este tipo se multiplica y entra rápidamente en obsolescencia, como si fuese un producto de consumo estricto. De este modo, se establece una homología entre literatura del *management* y mercado: la literatura defensora del sistema se transforma en el propio sistema³¹⁸.

³¹⁸ A lo largo de este capítulo, se han planteado unos puntos de partida sobre los que edificar una teoría alternativa: la literatura del *management* como campo. Se trata sólo de un esbozo (como los planteados en Bourdieu, 2003b), que requerirá de un análisis más detallado del campo y de unos indicadores más precisos, pero que pretende marcar una posible línea futura de investigación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

El último capítulo de esta tesis doctoral está consagrado a recoger, en unas pocas páginas, las principales conclusiones del trabajo que se ha realizado. Esta investigación ha consistido, esencialmente, en el análisis de un conjunto de textos de gestión empresarial (*management*), a través del cual se ha tratado de captar el sentido del discurso de los *managers* o directivos de empresas. La influencia del mismo en el trabajo cotidiano de millones de trabajadores es importante: sin embargo, desde la sociología todavía se le ha prestado poco interés, aunque aumenta progresivamente el número de publicaciones al respecto. En el caso español, esta tesis doctoral pretende ser uno de los primeros esfuerzos en conocer mejor las filosofías del *management* que articulan la organización del trabajo en muchas empresas.

- La literatura del *management* está formada por un conjunto de textos dirigidos a los directivos de las empresas y a sus trabajadores. Su objetivo es el de proporcionar una serie de conocimientos relativos a técnicas de gestión que permitan mejorar la rentabilidad de las empresas. Forman parte del discurso de la clase empresarial y directiva, referido a una práctica social: la organización del trabajo en las sociedades capitalistas contemporáneas. El interés que tiene el estudio de estos textos en un ámbito sociológico es que éstos están considerados, por varios autores, como algunos de los principales medios de transmisión de valores del nuevo espíritu del capitalismo.
- Para investigar este discurso del *management*, se ha optado por una aproximación de carácter cualitativo a la investigación. Se ha optado por utilizar como metodología una técnica de análisis del discurso inspirada en varias fuentes (especialmente en la obra del semiólogo francés Roland Barthes, pero también prestando atención a otros autores como Ricoeur, Van Dijk o Bajtin) y que pretende recoger la mayor información posible a los niveles estructural, semántico y pragmático. Se ha

estudiado esa literatura del *management* como si fuese un género literario, del que se ha extraído un corpus representativo de tres momentos discursivos. Se han seleccionado nueve textos, y se han aplicado sobre ellos la metodología. Se ha procedido a una reescritura de los principales argumentos expuestos. Se han definido los armazones (nudos) de los textos, las oposiciones estructurales que los articulan, las principales mitologías, particularidades de la semántica utilizada, fuentes intertextuales y referencias al contexto. Sobre los resultados se ha pretendido obtener una serie de conclusiones.

- Una de las principales conclusiones de la investigación es que los textos de gestión empresarial están caracterizados por una serie de regularidades estructurales muy llamativas. En todas las obras se han observado un conjunto de características recurrentes a varios niveles:
 - En primer lugar, un tono fuertemente prescriptivo: el objetivo es señalar una forma correcta de gestión, lo que se refuerza con un énfasis en la dicotomía correcto-incorrecto que alcanza lo moralizante. De este modo, el sentido del texto se articula en torno a una serie de oposiciones estructurales, cuya base es una disyuntiva entre el éxito (si se siguen las recomendaciones del experto o gurú) o el fracaso (si por el contrario se adoptan otras formas de gestión). De este modo, los textos se articulan en oposiciones estructurales entre conductas de comportamiento. Los autores de gestión exponen la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifican la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado. Se hace un énfasis especial en la movilización del directivo, para lo que se presenta su trabajo como algo excitante.
 - En segundo lugar, las recomendaciones se apoyan en ejemplos prácticos expuestos en forma de narraciones, en las que un personaje, habitualmente un directivo de empresa (un directivo-héroe), alcanza el éxito en los negocios a partir de la adopción de una determinada técnica de gestión. Se trata de microrrelatos con una fuerte tonalidad moral, en los que las acciones adoptadas adquieren un carácter ejemplarizador (*exemplum*). Estas narraciones configuran un *tapiz de mitos* que pueden inspirar una cultura dentro de la empresa.

- En tercer lugar, la dirección aparece como el depositario de la racionalidad en la gestión de la empresa. Todas las decisiones de gestión proceden de él: las correctas mejorarán la productividad y aumentarán la motivación de sus empleados; las incorrectas provocarán lo contrario.
 - En cuarto y último lugar, los textos están plagados de elementos destinados a establecer la complicidad con el directivo y su adhesión a las propuestas presentadas: para ello se recurre a lugares comunes y Mitologías.
- Cuando se han analizado los textos de gestión empresarial, uno de los elementos más relevantes aparecidos han sido la utilización de las Mitologías antes señaladas. Algunas de ellas se reproducen en todos los textos, como es el caso de la Mitología de la Cooperación, por la que se presenta una visión de la empresa en la que el conflicto es inexistente. Otras varían con el tiempo: de este modo, el conflicto social aparecía, desde la perspectiva de la dirección, muy presente en obras de los años sesenta; en los años setenta y principios de los ochenta, la Mitología era la empresa japonesa. En los noventa, la apropiación por parte de diversos autores de los discursos de los movimientos sociales de la década de los sesenta lleva a presentar al *management* y al compromiso con la empresa como algo liberador, revolucionario, surgiendo una nueva Mitología que asocia la seguridad a lo conservador. Aparecen Mitologías distintas asociadas con las diferentes concepciones de la gestión: en todas ellas, no obstante, se aprecia un punto de vista concreto, la visión del mundo desde la responsabilidad de dirección de un negocio.
- Además de estos análisis, en los que se han investigado las regularidades de los textos y las mitologías presentes en los mismos, también se ha prestado atención a los elementos que han marcado una evolución en el desarrollo del discurso empresarial. Se han seleccionado tres momentos históricos en los que se han elegido tres textos muy representativos. Tras repasar los contenidos de estos textos, se puede concluir que hay una evolución en el discurso empresarial, que se adapta al contexto socioeconómico en el que se desarrolla la actividad de la empresa:
- Así, en los textos seleccionados de la era de la gran corporación se encuentra por un lado el paradigma racional representado por Sloan, que busca justificar un

modelo de cooperación taylorista que supere conflictos sociales pasados. McGregor y Humble plantean, de formas diferentes, maneras de integrar a los trabajadores y mejorar la productividad de dicho modelo de gran empresa.

- En los textos del segundo momento histórico, la era del desafío japonés, se plantea la necesidad de adaptar las estructuras organizativas a los cambios en el modo de producción que se han producido desde finales de la década de los sesenta: la transformación de un modelo de producción en serie fordista a un modelo de producción flexible postfordista (el ohnismo) que está teniendo gran éxito en Japón.
- Finalmente, el tercer momento histórico está representado por la consolidación de un modelo de empresa adaptado a una incertidumbre total en los mercados, la empresa flexible o adhocracia. Este modelo se caracteriza por la reducción de las jerarquías, los valores como rectores de las relaciones laborales y un fuerte compromiso por parte de los individuos.

En resumen, el discurso del *management* se adapta progresivamente a los grandes cambios estructurales de la actividad económica: se abre continuamente al contexto socioeconómico e histórico, pese a que, en realidad, en la lectura de las obras se obtenga la impresión de que la historia, o un parte de ella, no existe. La literatura del *management* ha ido reflejando esos cambios en los valores propuestos y en los contenidos. De este modo, se puede concluir que el marco histórico y socioeconómico condiciona profundamente el contenido de estas obras, aunque en ellas la sensación de devenir temporal se halle, si no ausente, muy mitigada.

- La conclusión es que, en general, las crisis de rentabilidad del sistema capitalista ante las transformaciones de los mercados son las que marcan los cambios organizativos y del consiguiente discurso. Durante el capitalismo de empresarios decimonónico, ya existía una literatura que exaltaba el riesgo y el individualismo como valores fundamentales del éxito en los mercados. El capitalismo de emprendedores propio del siglo XIX fue incapaz de satisfacer la demanda de los grandes mercados nacionales, sin poder controlar un output fijo de producción en la fábrica. En ese momento surge un nuevo paradigma *managerial*, que propugna una organización científica del trabajo. Por ello, se crea una estructura empresarial

burocratizada y se racionaliza el trabajo, arrebatando el control de éste a los obreros. La enorme crisis económica de 1929 supuso la consolidación definitiva de la producción en serie, acompañada de políticas económicas y sociales que favoreciesen la estabilidad del sistema y de los mercados. La consolidación de este sistema productivo y las condiciones estructurales socioeconómicas que conlleva deriva con posterioridad en un discurso de la gran corporación, en el que se exalta la cooperación a través de negociaciones entre dirección y trabajadores a la vez que la actividad se racionaliza a todos los niveles. Una clase de directivos o managers surge tras la separación entre propiedad y control de la empresa. La literatura del *management* se consolida definitivamente: durante estos años, su pretensión es de carácter casi científico y trata de motivar a esos cuadros de las empresas que persiguen ascender en la pirámide organizacional. Ese modelo de producción fordista y de empresa jerárquica se mantiene más o menos estable (aunque con cuestionamientos por parte de la psicología industrial) durante casi cuatro décadas. Desde finales de los años sesenta, se perciben de nuevo síntomas de crisis en el capitalismo, esta vez en el modelo fordista: la saturación de los mercados lleva a su fragmentación, ante la que las rígidas estructuras burocráticas empresariales se adaptan con dificultad; a la vez, el modelo de vigilancia y control es cada vez más contestado socialmente. La expansión de los mercados y la necesidad de estabilidad para dar salida a la producción en serie habían favorecido unas estructuras empresariales fundamentadas en la departamentalización, la burocratización y la jerarquía. La crisis de este sistema fordista, los avatares económicos de la década (tipos fluctuantes, crisis energética) y la progresiva incertidumbre en los mercados trae un nuevo cambio en el discurso de los managers: tras buscar posibles soluciones en el modelo japonés de finales de los setenta, se produce un giro radical desde la gran corporación hacia la exaltación de la figura del emprendedor y las empresas sin jerarquías, poniendo el acento en la flexibilidad. La caída de nuevo de la productividad y la rentabilidad se soluciona de nuevo con dos medidas esenciales: para compensar la primera, se sustituye el modelo de vigilancia y control por un modelo normativo que pretende la adhesión de los trabajadores a la filosofía o cultura de la empresa; para elevar la segunda, se establece un sistema de organización flexible, adaptable a las necesidades de consumidores en mercados

fragmentados, y que prescinde de jerarquías y burocracias para definir su actividad a través de proyectos. La planificación y la seguridad dan paso así a la libertad y la incertidumbre, lo que se acompaña a la vez de políticas sociales y económicas que favorecen ese modelo económico. De este modo, la producción en serie da paso a una producción flexible, y esto requiere que, donde se hacía hincapié en el control de la producción, ahora se haga en la flexibilidad y la destrucción creativa; donde se hablaba de planificación, ahora se prescribe la necesidad de más innovación; donde había jerarquías directivas, se consoliden estructuras horizontales; donde había equipos de dirección, ahora se hallen emprendedores. Este nuevo paradigma de la empresa en red recibe un nuevo impulso con la globalización económica y el desarrollo de las tecnologías de la información. Estos temas se recogen en los principales textos de las dos últimas décadas. Una de las principales características de este discurso es su carácter doble vinculante: por una parte, promete la liberación del trabajador; por otra parte, se prescribe el seguimiento de un líder carismático.

- La adaptación del discurso al marco histórico y socioeconómico no significa que se produzcan en el mismo cambios que vayan más allá de la adaptación. Los libros de *management* desempeñan una función importante y continua a lo largo del tiempo en el capitalismo actual. No representan una base científica seria: por el contrario, apenas son meras recetas de sentido común, en muchos casos alejados de un espíritu científico. En realidad son vehículos de difusión y vulgarización de un conjunto de modelos normativos de gestión de factores físicos y humanos dentro del marco organizativo de las empresas. Sistematizan e inscriben, en reglas de conducta de carácter general, las prácticas desarrolladas en el seno de las empresas, permitiendo la profesionalización de los directivos y su adaptación a la evolución de la actividad empresarial. En suma, tienen una importante función ideológica, dado que representan el discurso legítimo sobre el que se articulan las relaciones sociales dentro de las organizaciones empresariales.

La literatura del *management* trata sobre todo de la dirección del trabajo de otras personas, y también, del propio trabajo del directivo. Pero sobre todo trata de cómo controlar ese trabajo, con el fin de favorecer los aumentos de productividad del mismo (y la correspondiente mejora de la rentabilidad). A lo largo de la segunda

mitad del siglo XX, el discurso empresarial se ha esforzado fundamentalmente en completar una transición: el paso de una dirección externa de los trabajadores a una auto-dirección por parte de los mismos, la transformación de un modelo de vigilancia y control externo a otro de carácter normativo, donde la interiorización de valores productivistas y de competitividad por parte de los trabajadores permite un control más sutil por parte de los *managers* (y sobre todo con mayor continuidad y menos esfuerzo económico).

- Esencialmente, la literatura del *management* describe y prescribe una serie de prácticas que actúan como justificación del orden organizacional existente. Frente a un discurso legitimador del capitalismo, sostenido por la ciencia económica y la teoría de la organización y que representaría lo sagrado, el discurso del *management* representaría lo profano. Por tanto, los textos de literatura *managerial* representan una justificación del sistema capitalista vigente, y frente a la pretensión de situarlos como meras fórmulas de incremento en la mejora de los negocios, tras la investigación puede contrastarse que, sobre todo, aportan una visión fuertemente ideológica de la organización del trabajo. La finalidad del género es, básicamente, la de lograr el compromiso de directivos y trabajadores con la actividad empresarial.
- Además de estas conclusiones fundamentales, se ha tratado de aportar una visión original respecto a un posible esbozo teórico: el de comprender la literatura del *management* como un campo autónomo. De este modo, el mercado de la literatura de gestión empresarial se habría ido configurando, de forma progresiva, como una estructura de relaciones objetivas entre publicaciones, en el que las diferentes modas de gestión lucharían por adquirir una posición dominante. El objetivo de los diferentes agentes sería la rentabilización del capital económico: para ello, los autores que han concebido una moda de gestión tratan de explotarla al máximo, adaptando sus contenidos a los cambios en el entorno. La característica fundamental del campo, no obstante, sería que, dentro de la competencia entre diferentes fórmulas que sirvan para mejorar la gestión de las empresas, no se pone nunca en cuestión el sistema capitalista: esto es, ni la necesidad de mejorar continuamente la

productividad, ni la de obtener una mayor rentabilidad, ni la de organizar el trabajo en una clara división entre directivos y trabajadores.

En definitiva, esta investigación pretende una aproximación al fenómeno del *managerialismo* y las filosofías de gestión empresarial, a través de una primera aproximación a su discurso. A partir de aquí, es posible esbozar futuras líneas de investigación relacionadas con esta cuestión, e integrables en una Teoría Crítica del *Management* que ya están desarrollando autores anglosajones y franceses. Esta modesta contribución persigue integrarse en dicha corriente de investigación, con la esperanza de que se pueda establecer un debate real sobre las actuales prácticas laborales dentro de las organizaciones empresariales actuales.

APÉNDICES

APÉNDICE I: PETER DRUCKER, MANAGEMENT Y SOCIEDAD.

APÉNDICE II: LA LITERATURA DEL MANAGEMENT EN ESPAÑA.

APÉNDICE: PETER DRUCKER, MANAGEMENT Y SOCIEDAD.

1.1. Introducción:

“En la mayoría de los campos de la vida intelectual nadie puede decidir con certeza quién es el miembro más destacado: (...) No obstante, en el mundo de los gurús de gestión no hay debate posible. Peter Drucker es el hombre descollante, sin duda alguna. Es uno de los pocos pensadores de cualquier disciplina que puede afirmar haber cambiado el mundo...”.

(Micklethwaith y Woolridge, 2002: 97).

Peter Drucker no es el fundador, pero sí, según muchos autores, el principal representante de esta disciplina que se está analizando en esta tesis doctoral, la literatura de gestión empresarial o del *management* (ver a este respecto Micklethwaith y Woolridge, 1998: 97-117, o Clutterbuck y Crainer, 1991: 99-112). De origen austriaco, residente desde finales de los años treinta en los Estados Unidos de América, la mayor parte de su obra se ha centrado en el análisis de la gerencia en las empresas. Sin embargo, a diferencia de muchos de sus discípulos y sucesores, su erudición le ha permitido acercarse a un conjunto de cuestiones adicionales tales como la ciencia política, la sociología y el análisis histórico, lo que da a su trabajo una cierta distinción intelectual. Por encima de todo, es el creador de un discurso muy influyente, esencial para comprender la transformación de las organizaciones a lo largo de los últimos cincuenta años. En él se exalta la actividad empresarial y la productividad en el trabajo como únicos garantes no sólo del crecimiento económico, sino de la propia supervivencia de una sociedad libre.

Drucker ha escrito cerca de treinta libros. Se trata de obras relacionadas con la administración y dirección de empresas, aunque también ha escrito algunas novelas (de temática parecida, en las que subraya su interés por la libertad y responsabilidad

personal de los protagonistas), cientos de artículos y una autobiografía, *Mi vida y mi tiempo* (1981). Su obra, en general, se caracteriza por cierta uniformidad y monotonía, dado que tiende a reproducir las mismas ideas; en algunos libros, incluso recopila capítulos completos de obras anteriores. Así, en la aproximación a los textos el lector tiene la impresión de estar leyendo lo mismo, aunque debe señalarse que esta repetición constante de ciertos argumentos es una estrategia útil para su propósito didáctico. Junto al tono moralista y el afán ejemplarizante, la reiteración es uno de los elementos esenciales que configuran este nuevo género, esta nueva escritura. El estilo en los libros de Drucker es fundamental. La impresión en el lector es la de una notable coherencia y solidez en los planteamientos. En ello influye, sin lugar a dudas, los numerosos ejemplos extraídos de empresas reales que muestra para complementar sus teorizaciones, a modo de investigación empírica. Sus libros tienen un marcado tono generalista: no entra en especificaciones técnicas, lo que le permite ser accesible al gran público. Esto le ha valido la acusación de que, a menudo, se limita a señalar obviedades y simplezas (Micklethwait y Woolridge, 1998: 112-113). No obstante, es probable que este mensaje claro y simple haya actuado como el vehículo más eficaz de difusión de sus doctrinas, dado que le ha permitido el acceso a un número de lectores extremadamente amplio, particularmente en los países anglosajones (y, desde hace algún tiempo, en Asia). Peter Drucker es probablemente el *gurú* más representativo y mejor considerado (Micklethwait y Woolridge, 1998: 97-98).

Drucker es, esencialmente, un teórico de la gestión empresarial o *management*. El *management* puede definirse como un discurso sobre los medios para alcanzar la eficiencia o eficacia empresarial, pero la racionalidad en la que se basa es meramente instrumental (alejada de valores políticos y sociales) y en una lógica cientificista de procesos de decisiones (Darcy, 2002: 38). Su visión de la sociedad industrial emergente tras la Segunda Guerra Mundial sitúa al *management* o gestión como institución central del sistema, y como expresión de la filosofía liberal occidental (basada en la libertad de las personas y su aspiración al progreso económico y la justicia social), equiparable con el pragmatismo norteamericano de finales del siglo XIX. Crea sentidos: es decir, organiza la realidad en un discurso teatralizador, donde bien y mal son asociados a prácticas sociales, políticas y económicas. A través de ese discurso, puede aproximarse

a un público concreto, al que moviliza con el fin de transformar organizaciones y sociedad. Una singularidad en Drucker es su capacidad de crear conceptos con éxito³¹⁹: algunos ejemplos son **descentralización** (*decentralization*) y **delegación** (*empowerment*), de rabiosa actualidad en la literatura *managerial* de nuestros días; la conocida **dirección por objetivos**, de la cual ha sido su principal teórico; la **privatización** (*reprivatization*) de empresas y servicios públicos; o la aplicación del *management* a diferentes esferas de la vida social, no únicamente el trabajo.

De este modo, el legado de Drucker en la literatura del *management* va más allá de la redacción de simples reglas para el buen gobierno de las empresas. No sólo es el autor sobre el que se han erigido los cimientos de la disciplina, tal como afirman algunos autores (Micklethwait y Woolridge, 1998: 98), hasta el punto de que para autores como Tom Peters no existía antes de Drucker una verdadera filosofía de gestión (citado en Kennedy, 1994: Vol. I, 49). En su obra se puede leer además un discurso sociopolítico acerca del papel de la corporación en la sociedad, y cómo se ha ido modificando a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Es Por lo tanto, una aproximación a la dimensión filosófica, sociológica y política del trabajo del autor austriaco puede enriquecer considerablemente el análisis que, a lo largo de este trabajo de investigación, se ha estado realizando de la literatura de gestión empresarial. Drucker podría ser uno de los modernos *logotetas*, creador de un discurso, fundador de una lengua, por utilizar la expresión de Barthes (Barthes, 1997: 9).

A lo largo de esta tesis doctoral, se ha analizado un corpus de textos de esta literatura del *management*, con el objeto de analizar sus regularidades y contenidos, sus principales características como género. En dicho corpus no se ha incluido ningún texto de Drucker, pues se ha estimado más adecuado dedicarle un capítulo aparte. Este autor no representa una simple moda de gestión, sino la evolución del género desde 1939, fecha en que publica su primera obra *The end of economic man* hasta nuestros días. En este apéndice, por tanto, no se pretende volver a realizar un análisis estructural y semántico-pragmático de textos, incidiendo en los mismos aspectos, sino analizar el

³¹⁹ Para un análisis pormenorizado de la teoría druckeriana sobre el *management*, se recomienda la biografía escrita por Guido Stein *El arte de gobernar según Peter Drucker* (Stein, 2001); también es interesante el trabajo de John E. Flaherty *Peter Drucker: la esencia de la administración moderna* (Flaherty, 2001). Recientemente se ha publicado una recopilación de textos de Drucker (con más de 800 páginas) titulada *Drucker esencial* (Drucker, 2003b).

discurso del gran gurú de gestión desde una perspectiva distinta. La idea es, mejor que comparar regularidades, distinguir los temas que trata y la evolución del conjunto de su obra.

La metodología utilizada, por tanto, será sensiblemente diferente a la del resto de la investigación. La atención no se va a centrar en la comparación entre textos, sino en ordenar los disponibles del fundador del discurso y situarlos en la diacronía (al menos en el caso de la gerencia). Por una parte, se realizará una aproximación al discurso en un nivel presemiótico, con ciertas similitudes con el utilizado por Jean Starobinski en sus obras *Jean-Jacques Rousseau: la transparencia y el obstáculo* y *1789: los emblemas de la razón*, y Roland Barthes en su trabajo *Sade, Fourier, Loyola*. La intención de Starobinski en la primera de esas obras es la de, sobre un corpus de textos formado por obras de Rousseau, identificar los principales **Temas** de su discurso. De este modo, se realiza una agrupación temática de diferentes fragmentos discursivos, en torno a diferentes epígrafes: la crítica a la sociedad, la soledad o la enfermedad (Starobinski, 1983). En *1789*, analiza las imágenes en el arte, mitos y emblemas de la Revolución Francesa como procesos de comprensión históricos (Starobinski, 1988). En cuanto a la referencia de Barthes y su *Sade, Fourier, Loyola*, sin entrar en los aspectos semióticos aun presentes en el Barthes postestructuralista, sí es destacable tomar en consideración que el gran semiólogo francés desmenuza los fragmentos discursivos de los tres clásicos, descomponiéndolos en temas: las máquinas, los colores, la homonimia en Sade; el cálculo del placer, las compotas o el metalibro en Fourier; la mántica, la imaginación o la articulación en Loyola (Barthes, 1997).

Permaneciendo en ese nivel presemiótico, la idea planteada en este apéndice es la de analizar tres de los principales discursos vinculados a Drucker, concretamente a su filosofía sociopolítica: la idea del fin de la salvación a través de la sociedad; la visión sobre la gerencia en la sociedad; y su teoría sobre la sociedad postcapitalista. Además de identificar estos discursos en sus obras, el objetivo principal es, en el caso de su visión sobre la gerencia, detectar la evolución que ha sufrido a lo largo de las décadas. Durante la lectura de los textos, se especificarán ciertas características del discurso, entre otras algunas de las metáforas utilizadas por el autor, oposiciones terminológicas y

argumentaciones importantes. Estos elementos simbólicos son fundamentales para la articulación de esos discursos temáticos.

II. EL FIN DE LA SALVACIÓN A TRAVÉS DE LA SOCIEDAD. UNA VISIÓN CONSERVADORA

2.1. De Austria a Estados Unidos:

Peter Drucker nació en Viena en 1909³²⁰. Su padre, funcionario del gobierno austriaco, le proporcionó una educación cosmopolita. Durante su infancia, padeció las restricciones sufridas durante la Primera Guerra Mundial y las dificultades de la posguerra (hiperinflación, pérdidas humanas, conflicto de clases, etc.). En ese contexto, con la lucha de clases muy presente, nuestro autor transmite un sentimiento de pérdida, de decadencia frente a las últimas décadas del próspero Imperio Austrohúngaro, y tiende a idealizar el pasado y ciertos valores conservadores, como el orden social y la disciplina en el trabajo.

Además de esta nostalgia por el período prebélico, el descubrimiento de Estados Unidos va a ser clave en la configuración del pensamiento *druckeriano*. Tras una época de juventud en la que trabajó en diversos oficios, tales como empleado de banca y periodista, emigró a Londres y, pocos años después, a los Estados Unidos de América. Drucker se familiariza allí con una economía de mercado y una política liberal que contrasta con los problemas de la Austria de su niñez. Esta oposición entre la decadente Austria y la pujante América va a ser fundamental en la configuración de su

³²⁰ Los datos utilizados a lo largo de esta sección relativos a la biografía personal e intelectual de Peter Drucker están tomado de Drucker (1981), Clutterbuck y Crainer (1991), Kennedy (1994), Micklethwait y Woolridge (1998), Stein (2001) y Flaherty (2001)

pensamiento, exaltando así el modelo político y socioeconómico del país que le brindó acogida (particularmente Estados Unidos) frente al pequeño estado europeo (Austria era en los años treinta un país arruinado y marcado por el ascenso de los totalitarismos, tras el conflicto bélico de 1914-1918) en el que el autor vivió durante su juventud.

Su autobiografía *Mi vida y mi tiempo* relata, más allá de la vida del propio Drucker, una serie de situaciones y descripciones de curiosos personajes, algunos de ellos grandes figuras intelectuales del siglo XX, utilizadas como excusa por el autor para dar las líneas maestras de su pensamiento (Drucker, 1981). Los capítulos se centran en sucesivos encuentros del autor con diversos personajes de la talla de Sigmund Freud, Karl Polanyi o Marshall McLuhan, de los que extrae una moraleja. Las anécdotas relatadas tienen como objeto una finalidad concreta: mostrar la vigencia de un pensamiento conservador en una sociedad de masas. Así, de la burguesía austriaca dice que “este mundo del burgo y su comunidad era pequeño y estrecho, miope y sofocante. [...] Pero sus valores (el respeto al trabajo y la artesanía, y la preocupación por las personas en tanto que ser humano, los valores que forman una comunidad) son exactamente los valores de los cuales carece el siglo XX y los que éste necesita” (Drucker, 1981: 14). El elemento clave al que apela nuestro autor está relacionado con los valores: el valor de la comunidad desde un punto de vista liberal, y el respeto al trabajo como esfuerzo. Señala así la necesidad de adoptar en el siglo XX unos valores de responsabilidad individual, que en la época de entreguerras parecían haberse perdido ante la rebelión de las masas y el predominio de grandes movimientos colectivistas.

Estos valores los encuentra en Estados Unidos. Trabaja allí como consultor³²¹, articulista y profesor en varias instituciones, profesiones que ha desempeñado hasta la actualidad. Ha creado además una fundación con la misión de liderar a las organizaciones sociales no empresariales hacia la excelencia en la gestión (la *Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management*). Ciertas instituciones y principios de la sociedad civil norteamericana van a ser adoptados por él como elementos esenciales de

³²¹ Señala Flaherty que su trabajo como consultor en General Motors (del que saldría su obra *The concept of the corporation*) supuso para Drucker “...una universidad abierta que enriqueció el conocimiento de sí mismo, profundizó sus poderes de percepción, lo liberó del vacío de la abstracción académica y aumentó su respeto por los ejecutivos que operan entre las duras realidades del poder y los resultados” (Flaherty, 2001: 71). Su interés principal será, a lo largo de su obra, el directivo o ejecutivo como agente central en la sociedad capitalista.

la *good society*, por ejemplo la cuestión de la responsabilidad individual. La economía de libre mercado parece en Norteamérica una institución connatural a la propia sociedad.

La teoría de gestión de Drucker se fundamenta sobre los pilares clásicos del liberalismo económico y del pragmatismo norteamericano. Es destacable a lo largo de su obra la defensa de los postulados racionalistas de la microeconomía y el mercado libre, pese a hacerlo desde un enfoque heterodoxo (con una perspectiva holística y con elementos sociológicos, particularmente en su primera época). La economía para él debe ser realista, una ciencia centrada en la escasez de recursos, las limitaciones, los riesgos, las elecciones en la asignación de los bienes: la ciencia económica defendida por marginalistas y utilitaristas. Todas las consideraciones fuera de una política de crecimiento, de libertad económica, de responsabilidad individual, quedan al margen. No importa el **deber ser**, sino la eficacia en la gestión de **lo que es**: se centra en el pragmatismo, la racionalidad, la eficacia, esto es, los principios del pensamiento conservador anglosajón de la segunda mitad del siglo XX. Siempre manifestó su deuda con el pensador alemán Friedrich Julius Stahl, uno de los representantes de la derecha hegeliana³²². Como los grandes defensores de la sociedad abierta, Drucker se muestra contrario a un pensamiento sistémico que no conserve una lógica fundamentada en la razón instrumental. Así, señala en su biografía que los sistemas del siglo XIX que han ejercido gran influencia sobre el mundo occidental (Marx, Freud y Keynes) han tenido en común la irracionalidad (Drucker, 1981: 73-74).

2.2. La salvación a través de la sociedad.

Uno de los capítulos de su autobiografía *Mi vida y mi tiempo* más interesante es, sin lugar a dudas, el relativo a su amistad con el gran pensador centroeuropeo Karl

³²² La filosofía de Stahl presenta numerosas coincidencias con las de Drucker. Se recomienda la lectura del capítulo que Marcuse dedica a Stahl en *Razón y revolución* (Marcuse, 1995).

Polanyi³²³. Su obra *La gran transformación: crítica del liberalismo económico* pretende negar la justificación tradicional de la teoría del *homo economicus*, en la que el mercado se presenta como una institución social natural, al igual que la propiedad privada. Para Polanyi, la transformación de los mercados en un sistema autorregulador, no resultaba de una tendencia a proliferar por parte de los mercados; era más bien el efecto de la administración de estimulantes artificiales desde lo social a fin de responder a la industrialización creciente (Polanyi, 1989: 105). Esta visión se encuentra en clara oposición al mercado no intervenido por el Estado que ha defendido el liberalismo tradicional.

Drucker quedó impresionado desde un principio con el autor de *La gran transformación*. Pronto se hicieron amigos y, ya en Estados Unidos, incluso participó en las correcciones de la obra fundamental de éste. La interpretación que hace de la obra de éste es muy "personal": es perfectamente entendible el desacuerdo en los puntos de vista de ambos; no obstante, en los comentarios de Drucker se siembra la duda sobre la firmeza del propio Polanyi a la hora de defender su trabajo, al afirmar que encontraba más pruebas a favor del credo del mercado de Ricardo, Bentham, Von Mises o Hayek conforme más investigaba (Drucker, 1981: 107). ¿Cuál es la razón que le lleva a afirmar esto? Drucker conocía muy bien a Polanyi; además, la lectura de *La gran transformación*, su legado intelectual, convierte esta apreciación en una afirmación muy discutible. Polanyi atribuye el cataclismo de las Guerras Mundiales y el auge del fascismo a la utopía del liberalismo económico (Polanyi, 1989: 65), pues el fascismo (como para la Escuela de Frankfurt) es la descomposición del capitalismo industrial; Drucker, por el contrario, lo contempla como un ataque a la *sociedad abierta* (sobre este concepto, ver Popper, 1967).

Tanto Karl Polanyi como el resto de sus hermanos³²⁴ representaban de una u otra manera los diferentes intentos que, durante el último siglo y medio, han existido para

³²³ Karl Polanyi (1886-1964) es uno de los grandes pensadores del siglo XX. Su obra principal, *La gran transformación*, es un libro interdisciplinar que abarca la ciencia política, la economía, la sociología y la historia económica. En ella se señala que, frente a la economía política clásica, es lo social y lo político lo que crea las condiciones de la economía de mercado, a la que termina sometiéndose la sociedad misma (Polanyi, 1989).

³²⁴ El más conocido de los hermanos de Karl Polanyi es sin duda Michael Polanyi (1891-1976), físico, químico y filósofo de la ciencia; su obra más importante es *Conocimiento personal*. Su hijo John Polanyi obtuvo el Premio Nobel de Química en 1986. La hermana de ambos, Laura Polanyi Striker "Mausi" (1882-1957), fue historiadora. Del resto de los hermanos apenas se han podido encontrar más datos biográficos de los proporcionados por Drucker.

ofrecer una alternativa al liberalismo económico. Esta superación del liberalismo, para Drucker, estaba destinada al fracaso: en su argumentación, estereotipa los ideales de cada uno de los hermanos de forma negativa (Drucker, 1981: 99-102). Así, Otto se decanta por el fascismo mussoliniano; Adolf cree en una nueva sociedad multicultural y multirracial (Brasil); Moussie (Mausi) sienta las bases de una sociología rural comunitaria (con influencia en la Yugoslavia de Tito o los kibbutzim israelíes). Finalmente, Michael propugna una filosofía humanista que toma como referencia un estoicismo ajeno a la sociedad y al mercado libre, alejado del individualismo liberal en el que el individuo tiene valores y hace frente a una responsabilidad ante sus actos que sancionará tanto el mercado, como la comunidad. Para nuestro autor, todos creían en la salvación mediante la sociedad, y "...luego llegaron a renunciar en su lucha por la sociedad y a perder las esperanzas puestas en ella. Aunque muy dotados, los propios Polanyi eran figuras muy secundarias, interesantes más que importantes. Pero su fracaso es importante, porque tal vez signifique la futilidad de la búsqueda que ha comprometido los esfuerzos del hombre occidental durante los últimos doscientos años (...): la búsqueda de la "religión cívica" absoluta, la búsqueda de la sociedad perfecta – o por lo menos buena" (Drucker, 1981: 108). Cierta esfuerzo que se ha realizado desde la Ilustración hasta nuestros días, centrado en la búsqueda del progreso social como solución a los problemas más elementales del ser humano, ha sido en vano. El término que utiliza para definir el trabajo de los Polanyi es la palabra **fracaso**. Perseguían rescatar, de una forma u otra, el colectivismo como forma de entender la organización social, y como forma de asegurar un lugar en la sociedad a los distintos individuos. Tanto Karl como sus hermanos serían así los representantes de ese mito de Sísifo. El mercado es un medio eficiente para la distribución de los recursos y el liberalismo la única doctrina garante de la libertad individual. Cada uno debe asumir su responsabilidad sobre sus propios actos, nadie puede asumirla por otros.

Drucker es muy crítico con las doctrinas políticas enemigas del liberalismo. Contempla el fascismo como un colapso del orden social y espiritual en Europa, no sólo del orden capitalista, sino también de la esperanza que parecía ser el socialismo marxista. La pérdida de la fe en el marxismo habría llevado al nihilismo y posteriormente al fascismo a buena parte de la Europa de entreguerras. En su afán de buscar responsabilidades

sobre el ascenso del totalitarismo fascista, también ataca el propio Estado-Nación, presentando el totalitarismo como quintaesencia y apoteosis del mismo (Drucker, 1993a: 19).

En el caso del socialismo se da la circunstancia de que el credo marxista portaba una esperanza de liberación colectiva para la clase proletaria; tras la revolución, desaparecerían las clases sociales y se accedería al estadio histórico del comunismo, donde la explotación cesaría de existir. El socialismo, al otorgar esas esperanzas, niega las responsabilidades que debe afrontar cada uno de nosotros. Cualquier versión del socialismo es para él una amenaza a la libertad. Es una fe en la salvación a través de la sociedad: reformando la sociedad, del modo adecuado, ello afectará, a nivel individual, de una forma positiva. Pero el socialismo había traicionado sus propios principios tras haber apoyado la confrontación bélica de 1914-1918. Se había además convertido en un régimen inhumano: el sistema soviético es la encarnación del *evil empire*, mucho antes que Ronald Reagan lo advirtiese en los años ochenta: "El comunismo es un mal. Sus fuerzas motoras son los pecados mortales de la envidia y el odio. Su meta es la sujeción de todos los fines y de todos los valores al poder: su esencia es la bestialidad: la afirmación de que el hombre no es otra cosa que un animal, la negación de toda ética, del valor humano, de la responsabilidad humana" (Drucker, 1967: 266).

El capitalismo, por el contrario, ha sido siempre objeto de una crítica furibunda, injusta, el sistema con menor aceptación respecto a sus éxitos (Drucker, 1975: 545). El mercado ha traído una prosperidad generalizada y ha contribuido al desarrollo y al progreso: sin embargo, la crítica que ha recibido ha sido desproporcionada. El capitalismo es el único régimen económico que permite que las aportaciones de cada uno de nosotros, a través de nuestro trabajo (siempre teniendo presente eso sí la responsabilidad individual) acaben teniendo un efecto positivo en toda la sociedad. La fábula de Mandeville es la que otorga al sistema la legitimidad (Drucker, 1975: 546). En definitiva, se trata de reforzar la hegemonía ideológica del "sueño americano" en el bloque capitalista de la posguerra. En el caso norteamericano, país en el que vive y conoce muy bien, Drucker es consciente de que esa moralidad conservadora tiene un fuerte componente religioso, y pasa a apelar a los valores espirituales de la sociedad. Compasión, Dios, Espíritu: la apelación a valores teológicos es idéntica a la del *God trusts America* (Dios confía en

América) (Drucker, 1967: 282-283). La sociedad del liberalismo es una sociedad eficaz, soportable pero libre, aun con el precio de la desorganización, la división y la alineación del mercado. Pero se mantendría la persona (Drucker, 1981: 108). Es, dentro de los regímenes posibles, el menos malo.

Resumiendo, Drucker ha sido un firme partidario de la democracia liberal norteamericana, justificándola como el mejor de los regímenes posibles. Le interesa particularmente el carácter no ideológico del bipartidismo estadounidense (Drucker, 1967: 242), con la idea de un gran consenso social, propio de los valores constitucionales norteamericanos, referente para el mundo libre. El fracaso del socialismo soviético refuerza sus tesis. Cree que el fin de la salvación a través de la sociedad supone una vuelta a la responsabilidad individual y el fin de cierta mística de la revolución³²⁵ (Drucker, 1989: 35).

III. EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD EN LA OBRA DE PETER DRUCKER.

La visión de Peter Drucker respecto a la gerencia empresarial y su relación con la sociedad ha experimentado una notable evolución a lo largo de los años. Puede dividirse en tres etapas. La primera, que abarcaría desde su primer libro hasta finales de los años cincuenta, se centra en la metáfora de las cadenas, esto es, de la producción en masa de la gran empresa. Asume en algunos aspectos los compromisos del pacto keynesiano, la

³²⁵ El fin de la sociedad fue también una de las ideas centrales de la primera ministra Margaret Thatcher. Lo social no existiría, sólo hay un conjunto de individuos con capacidad de emprender cosas (citado en Lash y Urry, 1994; Bauman, 2003c).

seguridad en el empleo y la paz social. En la segunda etapa, que comienza a finales de los años cincuenta y concluye más o menos a principios de los ochenta, su reflexión se centra en las fuentes de la riqueza y la libertad: se replantea un nuevo discurso sobre el que se deben reorganizar tanto la empresa como la sociedad del bienestar, siguiendo (o anticipando) las tesis del advenimiento de una sociedad postindustrial desideologizada. Finalmente, desde los años ochenta, y con particular fuerza en los primeros noventa, se adhiere a las teorías de gestión defensoras de la metáfora de las redes.

3.1. Los comienzos: la dimensión social de la empresa.

Durante los años cincuenta, Drucker argumentaba que las compañías no sólo tenían una finalidad económica, sino también una dimensión social. Es la llamada sociedad de organizaciones, en la que la empresa es una institución social integradora: “hasta la más privada de las empresas es un órgano de la sociedad y cumple una función social” (Drucker, 1957: 492). Los temas tratados tienen una relación, de una u otra manera, con el pacto keynesiano posterior a la Segunda Guerra Mundial, en un marco de creciente institucionalización de las relaciones laborales. De este modo, sitúa el trabajo como elemento central dentro de la vida social³²⁶, casi como necesidad ontológica. Apela continuamente a la responsabilidad social de las empresas, a su carácter público, pues a fin de cuentas, no dejan en cierto modo de transformar las necesidades públicas existentes en oportunidades privadas. El gerente debe sumir responsabilidad por el bien público, subordinar sus acciones a una ética y restringir sus intereses personales y autoridad siempre que su ejercicio sea contrario al bien público o afecte a la libertad del individuo (Drucker, 1957: 494). La sociedad de las organizaciones actúa como un *continuum* entre el individuo y el poder del megaestado fiscal, siendo las empresas y el resto de organizaciones sin fines de lucro, en cierto modo, los mediadores entre ambos. Así, la gerencia “debe tener éxito en armonizar el interés privado y el público haciendo

³²⁶ En la biografía de Guido Stein, *El arte de gobernar según Peter Drucker*, se alude a un proyecto de Peter Drucker de escribir una Historia del trabajo: “El tema común era el trabajo como el factor central que configura la sociedad, el orden social y la comunidad” (Stein, 2001: 45). El trabajo, en esta primera época, no se asocia al conocimiento, sino que es una disciplina en sí. La propia administración es disciplina y cultura (Drucker, 1975: XI).

que lo que es bien común coincide con su propio interés" (Drucker, 1957: 504). Del mismo modo que Stahl sitúa la noción de la monarquía constitucional como institución central del sistema político europeo decimonónico, nuestro autor colocará la corporación empresarial como institución central de la moderna sociedad de las organizaciones.

Desde principios de siglo, se había producido el fenómeno de la revolución directorial o *managerial* (Burnham, 1967): el derecho de propiedad del accionariado no es ya el que gobierna la gestión de la empresa, sino las cúpulas directivas profesionalizadas que son las que, en virtud de una delegación del poder de decisión de los accionistas, asumen las estrategias a seguir por las diferentes líneas de negocio. La moderna corporación se caracteriza, fundamentalmente por la separación entre la propiedad y el control (Berle y Means, 1968: 7), y por la divisionalización departamental y el crecimiento de una estructura jerárquica asalariada de dirección (Chandler, 1988). Los directivos poseen un poder casi ilimitado sobre empresas que, de hecho, no les pertenecen (Dahrendorf, 1974: 66). Esta nueva forma de administración es lo que se conoce como *management*. Drucker alertó que la responsabilidad pública de la gerencia debe restringirse a aquellos aspectos en que su autoridad sea legítima (el buen gobierno de la empresa) y no inmiscuirse en cuestiones ajenas a su esfera de acción (Drucker, 1957: 502).

The new society, publicada en 1950, supone un compendio de todas las ideas de Drucker relativas a una sociedad industrial, la cual se caracterizaba por un sistema de producción en masa, el fordismo, basado en la aplicación que Ford realizó de las investigaciones sobre la línea de montaje y la organización científica del trabajo de Frederick W. Taylor. Nuestro autor había estudiado en profundidad las aportaciones realizadas por el taylorismo a la organización del trabajo, y las consideraba la base de una revolución en la productividad. Taylor, en sus *Principios de Administración Científica*, trata de desarrollar una "ciencia del trabajo", es decir, examina las tareas a realizar, las disecciona y organiza atendiendo a criterios estrictamente racionales (medición de tiempos de trabajo, introducción del cronómetro y de la cadena de montaje) (Taylor, 1953). De esta manera, se arrebató al trabajador el control sobre sus tareas que, en adelante, serán fijadas por los directivos o el personal científico de la empresa (los ingenieros, generalmente), en un sistema basado en el taller, el cronómetro

y la cadena de montaje (Coriat, 1982). Los principios de Taylor fueron introducidos en la producción por Henry Ford, con su modelo "T". Para Drucker, el *management* científico es el elemento clave en el crecimiento de la productividad en Estados Unidos: de ahí su gran poderío económico. Por tanto, la revolución mundial es "made in USA", no el comunismo, ni los fascismos, sino la producción en masa ejemplificada por Henry Ford y su modelo "T" (Drucker, 1982: 1)³²⁷. Plantea en esta época una de las ideas fundamentales del *management* de la época: la dirección por objetivos, ante la necesidad de un principio "...que permita el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo dé una orientación común a la visión y al esfuerzo, establezca el trabajo en equipo y armonice las metas del individuo con la prosperidad común" (Drucker, 1957: 183-184). Los objetivos "...no representan el destino; configuran una orientación. No son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son medios de movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro" (Drucker, 1975: 71). Esta filosofía, por la que se establecen unos objetivos concretos a los trabajadores, es la asunción por parte de la empresa de una autoridad que permita el crecimiento de la productividad, al posibilitar que el gerente controle su propio desempeño a través del autocontrol (lo implica una motivación más intensa) (Drucker, 1975: 300). Se sustituye el control externo de las tareas por el interno de la responsabilidad y el compromiso, que como indica Drucker, es más exigente y efectivo (Drucker, 1957: 184).

La producción requiere, debido a la necesidad de mantener productos estandarizados dirigidos a una norma de consumo de masas, una cadena de montaje en la que los ritmos de trabajo estén garantizados. Ello exige autoridad, control: los pilares de funcionamiento del taylorismo (ver Durand, 1979; Coriat, 1982; Piore y Sabel, 1990). Pese a introducir algunos matices humanistas (la persona no es un coste, sino un activo, y discursos similares heredados de una de sus principales influencias, Mary Parker Follett), nuestro autor no deja de ser un *taylorista* duro: lo que persigue es refinar el modelo del *management* científico introduciendo medidas de autocontrol del trabajo

³²⁷ Drucker se interesó por la contribución de Taylor a la gerencia. Sobre la obra del padre de la administración científica del trabajo se crea la metáfora de la cadena: trabajo como disciplina, esfuerzo y resultados, planta industrial con muchos trabajadores, presencia sindical, jerarquía y autoritarismo. Incluso en los años ochenta, en los que ya ha abandonado esta metáfora de la cadena, todavía señala que el *management* científico de Taylor fue el responsable de la derrota del marxismo (Drucker, 1989), aunque para otros autores los métodos tayloristas fueron aplicados sin apenas variaciones en la propia URSS (Braverman, 1974).

que requieran menos supervisión, aumentando su rentabilidad al requerir menos personal. Las medidas de descentralización van también en esta línea. *The concept of corporation*, obra publicada en 1946, recoge esa idea de descentralización, tras un trabajo de campo en la empresa General Motors. El objeto de la descentralización es que, dentro de las organizaciones, pese a que la estrategia se fragüe en el consejo de administración, las diferentes divisiones de la compañía tengan la capacidad de seguir sus propias estrategias con el fin de garantizar un mejor desempeño (Drucker, 1995).

De este modo, Drucker se centra en qué es una organización y cuál es la misión de la misma dentro del mercado y la sociedad (su responsabilidad social, en definitiva). Así como el entorno material representativo del sistema industrial es la línea de montaje, la institución social representativa será la corporación u organización. Se trata de un esfuerzo de comprensión de la empresa desde un punto de vista holístico (relación entre individuo y organización; relaciones laborales, comunitarias y con clientes; concepto de administración como elemento central de todas las instituciones de la vida moderna). El capitalista emprendedor del siglo XIX tiene que dejar su sitio a las grandes corporaciones industriales³²⁸. La necesidad de contar con fuertes inversiones de capital y abundante mano de obra lleva a la captación de fondos a través de la ampliación del accionariado. Este fenómeno de concentración oligopolística, que comienza a finales del siglo XIX, alcanza hacia mediados del siglo XX su momento álgido. Los trabajadores, para ser productivos, dependen de su acceso a una organización. “*Es la organización, más que el individuo, la que es productiva en un sistema industrial*” (Drucker, 1982: 6). Es un cambio en la producción que requiere esfuerzos colectivos más que individuales. Es fundamental disponer de una administración racional que permita un control, la eliminación de lo imprevisible, del caos. La empresa industrial a gran escala se convierte en la institución representativa³²⁹ de la sociedad pluralista y en su relación con el Estado: ambos deben vivir en armonía, o ambos no sobrevivirán en absoluto (Drucker, 1982: 37). Es una sociedad funcional en la que el conflicto no existe, ya que

³²⁸ En general, la literatura organizacional de la década de 1960 acompaña el tránsito de esos emprendedores, de una burguesía patrimonial basada en la empresa familiar, a una burguesía gerencial, cuyos miembros forman los cuadros directivos, con títulos académicos de formación superior e integrados en grandes administraciones públicas o privadas (Boltanski y Chiappello, 2002: 112).

³²⁹ La administración eficaz y responsable es para Drucker la única forma de legitimar la organización, y con ello, la sociedad pluralista. Si se fracasa en esta labor, el peligro de que se imponga la tiranía es real (Drucker, 1975: IX).

los intereses de empresa y sociedad son totalmente coincidentes (Drucker, 1982: 63). La productividad permitirá a las empresas ampliar la producción, satisfaciendo la creciente demanda de una sociedad de consumo de masas.

Existen principios armónicos, que solucionan los conflictos de índole económica, satisfacen las necesidades y deseos legítimos de los trabajadores, dan beneficios sustanciales a la empresa en forma de una mayor productividad y menores costes, en suma, establecen una genuina armonía entre las demandas de rentabilidad de la empresa y las demandas de seguridad del trabajador (Drucker, 1982: 97). Los conceptos manejados son los de armonía, seguridad, necesidades y deseos legítimos de los trabajadores: en suma, una sociedad cooperativa en la que el conflicto tiene un papel residual, no estructural (Dahrendorf, 1974). Se alcanzan grandes consensos dentro de un sistema fuertemente regulado.

Finalmente, Drucker hace hincapié en los verdaderos protagonistas de la revolución gerencial: los directivos de las empresas y sus funciones de alta dirección, esto es, los procesos de adopción de decisiones. Persigue la profesionalización de la dirección de empresas, la racionalización de la gestión. La gerencia es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos, esto es, responsable del progreso económico organizado (Drucker, 1957: 15). El capitalismo decimonónico tenía al empresario innovador como principal agente histórico, del que dependía insuflar a la economía el dinamismo suficiente para permitir que ésta siga creciendo a través de la “destrucción creadora” (Schumpeter, 1996). En los años cuarenta y cincuenta, quien asume ese papel histórico es el gerente de la gran empresa³³⁰.

En el funcionamiento de la organización distingue tres elementos principales: los objetivos (*goals*), la dirección (*management*) y la ejecución o rendimiento individual (*individual performance*). En primer lugar se fija una misión para la empresa; se dirigen los recursos a la consecución de unos objetivos; se ejecuta un trabajo que debe orientarse a unos resultados. Sólo una misión clara, centrada en un objetivo común puede mantener unida a la organización y permitirle alcanzar resultados. Por otra parte,

³³⁰ En el discurso de Drucker es muy importante el papel del agente, que a lo largo del trabajo se considera como “agente histórico”. Este agente tiene una misión, que es la de administrar, función esencial en las sociedades industrial y postindustrial. A través de sus comportamientos (sus prácticas) este agente es el que transforma la realidad. El discurso, dirigido a ese agente histórico, indica qué es lo que debe ser transformado y cómo.

aporta una legitimación, otorga una credibilidad (Drucker, 1973, 1975, 1993). Marcados estos objetivos, los principios *tayloristas* aplicados al diseño de tareas y posterior ejecución permitirán un continuo crecimiento de la producción. Como el propio Taylor, no considera que la cadena de montaje sea un problema para los trabajadores; al contrario, les otorga una independencia económica, una seguridad en las tareas de su trabajo. Se justifica, en definitiva, el sistema de producción *taylorista* amparándose en un deseo de mejorar las condiciones de trabajo de la clase obrera. Todo tipo de conflicto o reivindicación laboral se achaca en exclusiva a factores ajenos al propio sistema de producción. El trabajador exige que las promesas que se le hacen como ciudadano se hagan realidad; y que exista una real igualdad de oportunidades, algo posible cuando se somete, tanto la selección de personal como la evaluación del rendimiento individual a un control científico (Drucker, 1975: 354). Pero exige algo más: **seguridad**.

La seguridad es en esta época la **necesidad fundamental** del trabajador, el disponer de un ingreso seguro: "*De aquí la insistencia en la "seguridad" como su primera necesidad, mucho más importante que el propio monto salarial*" (Drucker, 1982: 78). Otro rasgo digno de mención en el discurso de esta época es el interés por el futuro a largo plazo. Hay una demanda de estabilidad, de equilibrio, de seguridad, de responsabilidad. La gerencia siempre debe considerar tanto el presente como el futuro a largo plazo, esto es, una acción gerencial responsable que no se centre en la persecución de beneficios inmediatos (Drucker, 1975: 28). El hecho de hablar de presente y futuro permite adivinar una cierta continuidad, cierto orden dentro de la economía. Estos planteamientos coinciden con un dirigismo económico heredado del *New deal* norteamericano y que tiene al Estado del Bienestar y sus políticas de planificación económica como principal materialización³³¹.

Las grandes empresas introducirán compromisos de protección y ayuda a los trabajadores a cambio de un compromiso de respeto hacia el sistema; en definitiva, una institucionalización de las relaciones entre trabajo y capital con unos compromisos de justicia en el reparto del excedente. Así, en obras como *The new society* se considera que los principios de una sociedad libre se asientan sobre el compromiso entre grandes actores sociales (grandes empresas industriales, sindicatos y gobierno) y el respeto al

³³¹ Sobre esta cuestión, se recomienda de nuevo consultar Galbraith (1974a), o Touraine (1973).

individuo. Todavía en los sesenta, pese a la emergencia de nuevos conceptos, la idea armónica de equilibrio individuo-sociedad a través de la organización prevalece (Drucker, 1967: 124). Los símbolos que maneja en su discurso son las concesiones, los límites, el individuo integrado dentro de la organización, la negociación. La idea de armonía se recalca precisamente porque se quiere desterrar un conflicto de clases que está latente. Parece por momentos estar algo indeciso respecto a qué postura adoptar, a veces criticando el libre comercio internacional, para defenderlo pocas páginas después (ver Drucker, 1982: 256 y 280). El mercado es presentado como un elemento desestabilizador pero a la vez su distribución es considerada la más eficiente.

Esencialmente, la teoría *druckeriana* en los años cuarenta y cincuenta se centra en un discurso positivo, optimista, en el que se resaltan las bondades de la sociedad industrial. Tras la Segunda Guerra Mundial y la extensión del comunismo, Drucker pretende ofrecer un modelo de legitimación del nuevo capitalismo organizacional, tal como se manifiesta en Estados Unidos. Se otorga al *manager* o directivo el papel de nuevo agente histórico del capitalismo, sustituyendo al empresario individual del siglo XIX³³². Disponer de una clase gerencial competente y responsable puede ser decisivo para que las naciones se mantengan como libres o se tornen, si fracasan, en comunistas (Drucker, 1957: 16).

Los símbolos de la metáfora de las cadenas eliminan del discurso los aspectos negativos de esa sociedad industrial: la fatiga, el autoritarismo, el ascenso de la tecnocracia, el conflicto inherente al reparto de la plusvalía generada, etc., y trata de reconstruir una cultura de valores conservadores, inserta dentro de una sociedad en la que el consenso juega un papel fundamental. Por ello, no sorprenden las continuas apelaciones a la responsabilidad pública de las empresas, que deben implicarse con los problemas sociales (ver crítica a Sloan, en Drucker, 1981: 236). La empresa es la institución social que encarna los valores y creencias de la sociedad, contribuyendo a su estabilidad y supervivencia. En definitiva, el sueño americano. La empresa debe implicarse con la

³³² "Hoy, las decisiones económicas más importantes son tomadas por ejecutivos (*managers* empleados por una compañía que trabajan dentro y para una organización). Ya no son tomadas por el empresario emprendedor, esto es, un individuo operando de forma independiente, trabajando él mismo y para sí mismo" (Drucker, 1968: 211).

sociedad, de forma que la armonía entre los intereses de ambas se reconcilien, dentro del modelo neohegeliano que Drucker hereda de Friedrich Julius Stahl. Tras esa reconciliación, reinará la armonía social.

3.2. La innovación y los nuevos emprendedores.

En los años sesenta la obra de Drucker comienza a afrontar un giro crucial, abandonando paulatinamente la metáfora de las cadenas. Pasa a centrarse en los elementos innovadores del capitalismo y en la figura del emprendedor, y en la consagración de la tecnología como elemento impulsor del progreso de Occidente. Su principal interés en el nuevo discurso es la idea de innovación social. Este concepto contiene de forma implícita una valoración moral, en la que se realiza una hipostatización de un nuevo modelo de hombre y sociedad.

Durante los años sesenta se produce un cambio dentro de las sociedades occidentales. De forma progresiva, la disciplina y el autoritarismo del modo de producción fordista van siendo contestados por distintos sectores sociales, a la vez que el *Welfare State* recibe un incremento de demandas que van más allá de unas mínimas garantías sociales y económicas. A partir de mediados de la década se aprecia un notable descenso de la productividad en las naciones industrializadas (excepto Japón), cuya tendencia a la baja continuará en los años setenta y que da lugar a una crisis de acumulación (O'Connor, 1985). En ese descenso de productividad influye la profunda crisis de legitimación del capitalismo occidental (Habermas, 1999), que se prolongará hasta finales de la década de los setenta en que se generará un reflujo neoconservador. A esto se debe añadir un crecimiento de la inflación, fruto de las políticas keynesianas de gasto público, que disminuye la rentabilidad de los capitales ahorrados. Aparece el riesgo de un estancamiento económico a principios de los años setenta, agudizado por el shock de la Crisis del Petróleo (sobre la crisis, ver Piore y Sabel, 1990; García Ruiz, 1994).

Drucker comienza a introducir una nueva visión de la sociedad, en la que la armonía de la sociedad industrial está dejando paso a unos nuevos tiempos caracterizados por la

turbulencia (Drucker, 1969). Los conflictos sociales abiertos derrumban el funcionalismo sociológico manejado hasta los sesenta y comienza a abrirse paso en la derecha política un conservadurismo más duro que cuestiona las coacciones del Estado del Bienestar (Alonso, 2001: 108). En una época de constante reivindicación y con el modelo de crecimiento keynesiano en declive, la estabilidad desaparece: es el momento que el pensamiento conservador trata de ofrecer una alternativa radicalizando su discurso. La apelación a la incertidumbre es eficaz para estimular al electorado conservador: el deseo de conservar, de proteger la propiedad, se intensifica cuando el riesgo de perder se acrecienta. Comienza por tanto señalando que, en algún momento durante los años setenta el mundo se ha precipitado en la turbulencia (Drucker, 1969: 3; también Drucker, 1980, 1983). En estos tiempos turbulentos los riesgos se multiplican pero también las oportunidades.

El primer diagnóstico que realiza el autor es el de la necesidad de seguir una senda de crecimiento económico, como única posibilidad de progreso³³³. Este crecimiento económico sólo puede ser salvaguardado a través de la formación de capital, que permitirá la inversión en nuevos negocios. Lo esencial es garantizar el crecimiento del capital (Drucker, 1969: 31). En este nuevo marco que se va configurando, el agente histórico debe cambiar. Ya no va a ser el directivo de la gran empresa. Surge poco a poco un nuevo actor social, el *entrepreneur* o el emprendedor. Ya lo mencionaba en *Las fronteras del porvenir*, publicación de 1957, afirmando la necesidad de un nuevo agente, el innovador conservador, que acepta la innovación y con ella acepta y afirma la responsabilidad de sus riesgos y resultados (Drucker, 1967: 74). Todavía este nuevo agente, el *entrepreneur*, no está plenamente definido, aunque el binomio innovación-responsabilidad ya está presente.

En los años sesenta se producen dos crisis en la organización empresarial. La primera se debe a la fragmentación en las necesidades de los consumidores, que ya no pueden ser satisfechas con una producción en masa de bienes indiferenciados. Surgen los nichos de mercado que exigen unas empresas más dinámicas, que sean capaces de acercarse al

³³³ Drucker rechaza que la pobreza existente en el mundo pueda resolverse a través de políticas de redistribución. Sólo el crecimiento económico, fruto de una mayor productividad, puede corregir el subdesarrollo y la miseria existentes tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo (Drucker, 1969: 66).

cliente y satisfacer sus demandas concretas. La gran organización carece de la flexibilidad necesaria: la atención se desviará ahora a la pequeña y mediana empresa, que además se desenvolverá mejor en un marco de creciente competencia. La segunda crisis es la del fordismo como modo de organización del trabajo frente a un modelo de producción flexible (ver Piore y Sabel, 1990). Las nuevas necesidades del capitalismo no requieren tanto la utilización de la disciplina de la línea de montaje como la optimización de un nuevo bien: el conocimiento (denominación que da a lo que hoy en día se conoce como capital humano (Becker, 1983)). Posteriormente, añade otros dos elementos. En primer lugar, el impacto de las nuevas tecnologías, que están conduciendo a una nueva forma de organización del trabajo en una nueva sociedad de la información (Castells, 1997); en segundo lugar, la globalización de la economía, que empezó a mostrar su impacto a finales de los años sesenta con el espectacular crecimiento de la economía japonesa y de los llamados “dragones” asiáticos (Corea del Sur, Singapur, Indonesia o Tailandia)³³⁴.

Drucker dirigirá desde este momento sus esfuerzos teóricos no a la descripción y análisis de la gran organización burocratizada, sino a la pequeña empresa innovadora. Es una conclusión lógica a las políticas de descentralización y dirección por objetivos que el *gurú* había sostenido con anterioridad. El énfasis se dará en el empresario innovador, con una habilidad para crear y dirigir una organización para el futuro (Drucker, 1969: 40). La palabra **burocracia** es desde este momento estigmatizada. Se abandona el ámbito macro y se pasa a un nivel micro, pues “...la gerencia puede ser más necesaria y tener un mayor impacto en las pequeñas organizaciones empresariales innovadoras que en las grandes” (Drucker, 1986: 15). El interés por la pequeña empresa obedece a dos causas. Por un lado, el menor tamaño de la organización permite una mayor flexibilidad para afrontar ese mercado cambiante, de forma más eficiente que en la gran estructura burocratizada. Por otro lado el menor número de trabajadores permite una mayor individualización de las relaciones laborales, con lo que la penetración sindical es menor. Sólo en este entorno, la dirección puede traspasar a los trabajadores la responsabilidad por alcanzar los objetivos de la empresa.

³³⁴ El modelo de estos nuevos Dragones es el de un Estado autoritario que mantiene importantes incrementos de productividad y formación de capital, en el que los trabajadores forman una clase muy disciplinada y que carece de derechos sociales y económicos como los existentes en Occidente. Pese al dirigismo estatal evidente, los economistas neoliberales de la Escuela de Chicago los tomaron como paradigma de competitividad y ejemplo a seguir por el resto de países en vías de desarrollo.

El elemento simbólico de este nuevo discurso es la Innovación, herramienta específica de los empresarios innovadores. Es una disciplina susceptible de aprenderse y practicarse, debiendo ser descentralizada, *ad hoc*, autónoma, específica y microeconómica (Drucker, 1986: 237). Se mitifica de nuevo la figura de un individuo que se arriesga. Este nuevo agente debe ser el conductor de las nuevas actividades empresariales, las tecnológicas, y entre éstas, la más moderna es la “dirección empresarial innovadora” (*entrepreneurial management*) (Drucker, 1986: 10). Esta forma de dirección empresarial no descansa tanto en el consenso como en el riesgo. En la dirección innovadora de las empresas tecnológicas se halla la hierofanía³³⁵ de la sociedad postindustrial³³⁶: se apunta a la empresa en red.

3.3. La sociedad del saber.

En las décadas de los ochenta y noventa se registra una fuerte expansión de la literatura *managerial*, en un contexto histórico marcado por el ascenso al poder de los gobiernos conservadores de Thatcher y Reagan. El programa neoliberal persigue la hipostatización de una serie de valores productivistas y materialistas inherentes a una sociedad consumista donde los valores del mercado se convierten en el único credo (Miliband *et al*, 1992). El discurso se centra en la eficacia, el rendimiento, la rentabilidad, la flexibilidad. Vuelve el culto al lujo, a la riqueza y al éxito profesional. Se multiplican los *gurús* de la economía, las escuelas de negocios y los enriquecimientos rápidos. Se transforma el modo de trabajar y sobre todo la relación con el propio trabajo. Aparecen los yuppies, las OPAs y el enriquecimiento bursátil. El triunfo ideológico neoconservador es total, con la aceptación generalizada de las teorías del *crowding-out* o la Curva de Laffer (Alonso, en VVAA, 1997: 196). Los nuevos autores de *best-sellers* empresariales (Peters y Waterman (1982), Rosabeth Moss Kanter) reconocen a Drucker

³³⁵ Donde se encuentra lo sagrado (Eliade, 1967).

³³⁶ Evidentemente, frente a este nuevo agente histórico, el emprendedor, se sitúan esos jóvenes universitarios de los años sesenta que se quejan de ser manipulados. Para Drucker, la protesta estudiantil en los sesenta la realizaban jóvenes que no querían elegir, tomar decisiones, asumir responsabilidades (Drucker, 1969: 231; se recomienda la comparación con Roszak, 1984).

como su maestro y le tributan un profundo respeto como el verdadero fundador de la disciplina *managerial*.

Sin embargo, pese a ese reconocimiento, nuestro autor deja de ser el *gurú* que se anticipa a los demás y marca el camino futuro de la dirección de las empresas. Enfatiza cada vez más ciertas cuestiones, como la innovación o la sociedad del conocimiento, y abandona otras, como la de la misión social de las empresas. Cambia su discurso hacia la metáfora de la red. Deja de marcar la vanguardia del *management* para limitarse a seguir la corriente. Es la época de gloria de otros *gurús* más jóvenes como Tom Peters o Michael Porter, y Drucker se convierte en un autor más, pasando de promover la dirección por objetivos a poner las organizaciones "patas arriba" (Boltanski y Chiappello, 2002: 116). La unidad operativa ya no será más la empresa concreta o grupo de empresas, sino el proyecto empresarial, representado por una red: **"las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones"** (Castells, 1997: 196).

Para defender esta nueva metáfora de la red, Drucker parte de un hecho básico: la transformación decisiva de la fuerza de trabajo y de las propias condiciones del capitalismo.

El concepto central que desarrolla es el de saber, ya anticipado anteriormente por el autor en etapas anteriores, pero convertido en esta época en la tesis central de su teoría. La progresiva elevación del nivel educativo y su democratización estaba dando lugar a la aparición de una nueva fuerza de trabajo, con otras necesidades y capacidades. Su predicción se cumplía. Ello le sirve para ofrecer la teoría del advenimiento de un nuevo sistema postcapitalista basado en el saber. "El cambio de significado del saber, que empezó hace doscientos cincuenta años, ha transformado la sociedad y la economía. El saber convencional se considera a la vez el recurso personal clave y el recurso económico clave. *El saber es hoy el recurso económico significativo*. Los "tradicionales factores de producción": suelo (recursos naturales), mano de obra y capital, no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber y el saber en su nuevo significado es saber en tanto servicio, saber como medio de obtener resultados sociales y económicos" (Drucker, 1993a: 51). Señala así que el capital resulta secundario como factor de producción: el discurso niega

la pervivencia de un sistema llamado capitalismo, cargado de contradicciones. Si el consenso ha desaparecido en la sociedad armónica de las organizaciones, existiría el riesgo de volver a un escenario de confrontación interclasista. Es imprescindible negar las contradicciones del sistema capitalista, y con ello la relevancia de los factores trabajo y capital. Sólo así las contradicciones sistémicas pueden ser resueltas; la única política a largo plazo exitosa es que los países desarrollados transformen la industria para que pase de basarse en la mano de obra a basarse en el saber (Drucker, 1993a: 81; ver también la Teoría del Capital Humano, en Becker, 1983). El conocimiento será el que aporte la productividad y el valor añadido, ante el menos *retorno* de los recursos tradicionales: mano de obra, suelo y capital (dinero) (Drucker, 1993a: 183); sin embargo, la rentabilidad del capital ha crecido de forma notable durante las últimas dos décadas (Boltanski y Chiappello, 2002).

La sociedad del futuro es la sociedad del conocimiento, siendo el saber su recurso principal y los trabajadores del conocimiento, su grupo dominante. Las características básicas de esta sociedad, para Drucker, son fundamentalmente tres: *borderlessness*, esto es, ausencia de barreras, fluidez, pues el conocimiento viaja con menos esfuerzo que el dinero; “movilidad ascendente” a través de la formación; e igualdad de oportunidades, pues el conocimiento está disponible para todos por igual, aunque esto no implica que todos vayan a triunfar (Drucker, 2001: 4). La relación del individuo con la organización sufre una metamorfosis. Los trabajadores del conocimiento son tan indispensables para las organizaciones que éstas llegan a competir por ellos, vendiendo la pertenencia a ellas. “Tienen que atraer a las personas, tienen que retenerlas, tienen que mostrarles reconocimiento y recompensarlas, tienen que motivarlas, tienen que servirles y satisfacerlas” (Drucker, 1993a: 63; también Drucker, 2001: 11). El trabajador actual no demanda seguridad, incluso la rechaza. Sólo parece pedir actividades que lo motiven, no un ingreso continuo en el tiempo. El trabajo se orientará a cada tarea concreta, en equipos de trabajo multidisciplinares, y con el conocimiento como recurso básico (Drucker, 1989: 50).

Las actividades de la organización deben ser rentables. Si no lo son, la organización debe realizar un “abandono” de esas actividades³³⁷. Esto se aplicará a los servicios públicos y, naturalmente, el trabajo. Evidentemente, Drucker es consciente de que existirán resistencias al abandono, sobre todo, del puesto de trabajo; el trabajo desempeñado es asumido por el trabajador como un derecho de propiedad y como algo natural, y el hecho de abandonarlo supone ir contra esa ley; por otra parte, considerar el empleo como una propiedad por parte de aquellos afectados por la desregulación del mercado de trabajo es, simplemente, una reacción a la ola de innovación empresarial (Drucker, 1993b: 4). Pero es necesario asumir que tales abandonos deben llevarse a cabo de forma organizada, de forma forzosa, dado que son un imperativo para aumentar la productividad del saber (Drucker, 1993a: 57). La organización no es a partir de ahora la mediadora entre individuo y Estado: ahora dirige la sociedad e impone sus valores a ésta: “la naturaleza de su cometido determina la cultura de una organización más que la comunidad en la que ese cometido se realiza. [...] De este modo, en su cultura la organización trasciende a la comunidad; si la cultura de una organización choca con los valores de su comunidad, la cultura de la organización prevalecerá, de lo contrario esa organización no aportará nada a la sociedad” (Drucker, 1993a: 69). La organización seguirá además diferentes modelos: no todo el mundo estará empleado a tiempo completo, sino que predominarán los contratos marcados por la flexibilidad, el *outsourcing* o externalización de servicios, y la contratación de trabajadores externos como consultores.

En la nueva cultura de la empresa, todo el mundo debe ser tenido en cuenta, todos deben participar, fomentándose una adhesión general de los trabajadores a la empresa, que deben contribuir, ser *contribuyentes*” (Drucker, 1993a: 114). Se lleva así a último término el proceso de descentralización de responsabilidades. Se pide una adhesión, pero al mismo tiempo se rompe sin embargo ese contrato entre empleado y empresa. La empresa es la primera que se ha transformado: la gran empresa ya no es el modelo dominante, sino la pequeña empresa, la adhocracia sin jerarquías (término popularizado por el teórico de gestión Henry Mintzberg, 1994). Ahora le toca el turno al trabajador,

³³⁷ La compañía debe organizar el abandono de productos y tecnologías obsoletos, y organizar su negocio en torno a la innovación (Drucker, 1993b). En este sentido coincide con autores como Tom Peters (1991, 1992, 1995).

que debe olvidar puestos de trabajo o trayectorias profesionales, y empezar a pensar más bien en asumir misiones diferentes, una detrás de otra (Drucker, 1999: 265). Se acabó la carrera profesional o la seguridad en el puesto de trabajo. Se debe aceptar esta realidad, pues no quedan alternativas. Las empresas del conocimiento ya no tienen directivos, sino ejecutivos y líderes. La delimitación de los puestos de trabajo, imprescindible en el taylorismo, desaparece y todo se entremezcla; las barreras entre categorías dentro de la empresa se diluyen o desaparecen (Castells, 1997). Se tiende hacia un trabajo en red: los agentes se dirigen hacia las diferentes posiciones de las redes creadas a través de comunicaciones horizontales, en muchos casos informales. La inestabilidad se apodera del mundo del trabajo (Bauman, 1998, 2001). La propia figura del directivo es progresivamente sustituida por un nuevo modelo de *manager*. Su misión no es cumplir con los objetivos asignados que le marca el Consejo de Administración. Debe aportar algo más: innovar, crear redes. El auge del individualismo lleva a que la figura del nuevo *manager* sea revestida de cualidades dignas de un culto a la personalidad, con atributos intangibles: sabe moverse, tiene contactos, inventa, intuye (Boltanski y Chiappello, 2002).

Otro aspecto de la teoría de Drucker es el del cambio en la estructura jerárquica de la organización. Ahora la organización debe tender a la adhocracia, lo que elimina los escalafones medios, interrumpiendo la posibilidad de progreso profesional en una empresa. Drucker sigue así los procesos de reestructuración organizacional sostenidos por otros autores (por ejemplo, Peters, 1992; Hammer y Champy, 1993; Kanter, 2001). Así, la escala para ascender dentro de la empresa ha desaparecido. “No sabes qué vas a estar haciendo mañana, ni si trabajarás en un despacho privado o en un gran anfiteatro o incluso desde casa. Tienes que asumir la responsabilidad de conocerte bien a ti mismo, a fin de que puedas encontrar los empleos adecuados conforme vas evolucionando y conforme tu familia va siendo un factor determinante de tus valores y opciones” (Drucker, 1999: 263). El deseo de ascender fomentará la movilidad del trabajo, pues permanecer en la organización no supone la promoción profesional³³⁸. Poco a poco se deja de lado de la carrera profesional, la confianza y sobre todo de la lealtad. El trabajador del conocimiento (mientras la especificidad de su conocimiento se

³³⁸ De hecho, el directivo intermedio es probablemente el más perjudicado tras la reestructuración de la empresa hacia el modelo de la red.

lo permita) no debe fidelidad a nadie (Drucker, 1993a: 65; en otra perspectiva distinta, Sennett, 2000, y Bauman, 2001). Esta nueva cultura del trabajo irá invadiendo progresivamente diferentes esferas de la vida social, económica y, por qué no, política. El contraste con la organización empresarial, constructora del espacio social de la primera época del autor, es evidente: la dimensión social de la empresa ha quedado definitivamente atrás.

Este *neomanager*, por el que las empresas compiten, se convierte en el agente histórico del final de siglo, paradigma del hombre de negocios de la Nueva Economía: es más creativo, con otras capacidades, y con una responsabilidad mejor definida³³⁹. Es un modelo de gestor alejado de los denominados, según Rosabeth Moss Kanter, *corporócratas* (directivos acomodados de grandes corporaciones), por cuanto llaman a la acción (Kanter, 1990). La metáfora de red se consolida definitivamente, desapareciendo la responsabilidad social de la empresa y conceptos como la seguridad, defendidos treinta años antes.

IV. LA SOCIEDAD POSTCAPITALISTA.

En este apartado se pretende comentar las líneas principales de la teoría política *druckeriana*. Las fuentes en las que se inspira están asociadas de una u otra forma a las ideologías burguesas del siglo XIX, que siempre pretendió recuperar para la modernidad: por una parte, el constitucionalismo norteamericano (*Federalist Papers*, Jefferson, Lincoln, Tocqueville); por otra, el pensamiento conservador anglosajón (Burke, Disraeli). La sociedad postcapitalista surgida de la globalización y la transformación de la organización del trabajo; las nuevas clases sociales del

³³⁹ Para Drucker, esta es una cuestión importante, pues “el capitalismo de las grandes corporaciones fracasó principalmente porque el *management* no era responsable ante nada y ante nadie” (Drucker, 1993b: 238).

postcapitalismo; la privatización de los servicios sociales y empresas públicas (*Reprivatization*) del Estado del Bienestar; y la pervivencia del sentido de comunidad a través de las organizaciones sin ánimo de lucro. Finalmente, se hará un pequeño apunte sobre los problemas del sistema educativo en una sociedad del saber.

4.1. *La sociedad postcapitalista.*

El advenimiento de la sociedad capitalista coincide, no sorprendentemente, con un período de globalización económica. Ya desde los años sesenta Drucker analiza este fenómeno, desde una perspectiva puramente etnocéntrica, al analizar el choque de las ideas capitalistas norteamericanas en las sociedades en vías de desarrollo. El desarrollo económico sólo es posible asumiendo los valores de Occidente (Drucker, 1967: 263). Por otra parte, el impacto del libre comercio internacional ya no se ve en los mismos términos que en los años cincuenta, ya que el capital desborda el estado-nación anulando la política económica nacional (Drucker, 1993a: 147). El Estado-Nación se contempla como una institución prescindible en la nueva sociedad poscapitalista, que se caracterizará por los siguientes aspectos:

- 1- Cambios en la política económica internacional. Se desregula el mercado de capitales³⁴⁰ y recomienda el abandono del *Estado Fiscal*. Es preciso pasar de una política fiscal de tipo *social* a una política fiscal de tipo *económico* (Drucker, 1993a: 169).
- 2- Disolución de todos los marcos reguladores existentes. “Las sociedades capitalista y socialista eran, para usar una metáfora, “cristalinas” en su estructura; la sociedad poscapitalista es probable que se parezca a un fluido” (Drucker, 1993a: 101).
- 3- Resurgimiento del individualismo frente al comunitarismo con un retorno de la responsabilidad individual. Frente a la comunidad de fábrica, al empleado hay que darle la máxima responsabilidad (Drucker, 1993a: 175). Esta responsabilidad individual ya no está vinculada a responsabilidad social. Lo social se ha diluido.

³⁴⁰ “Lo que necesita en una sociedad innovadora es un sistema fiscal que impulse el movimiento del capital del negocio del ayer al del mañana, no como el actual que frena y penaliza esa movilidad” (Drucker, 1986: 242).

4- Fin del capitalismo tal y como se conoce. El capitalismo de los fondos de pensiones es un capitalismo sin capital (Drucker, 1976).

5- Fin de la estabilidad: es la era de la movilidad y el cambio constante. Como declara el gurú de gestión Tom Peters: "La locura *está* en marcha" (Peters, 1991: 9). Para Peter Drucker, "la organización de la poscapitalista sociedad de organizaciones es un *desestabilizador*" (Drucker, 1993a: 65), es destrucción creativa. La sociedad debe constituirse a imagen de la empresa: debe ser descentralizada. Así, "...sus organizaciones deben ser capaces de tomar decisiones rápidas, basarse en la proximidad al funcionamiento, proximidad al mercado, proximidad a la tecnología, proximidad a los cambios en la sociedad, el medio ambiente, la demografía, el saber, que deben ser vistos y utilizados como oportunidades para la innovación. De esta forma, las organizaciones de la sociedad poscapitalista trastocan, desorganizan, desestabilizan la comunidad constantemente. [...]. Cada uno de estos cambios trastorna la comunidad, la perturba, la priva de continuidad; cada uno de ellos es "injusto", cada uno desestabiliza" (Drucker, 1993a: 68). Desestabilización que sólo puede ser aminorada si se deja una libertad de movimientos a los factores productivos, como son el trabajo y el capital. La política pública debe, por encima de todo, no impedir o inhibir la movilidad de estos recursos. Impedir el movimiento hacia los más productivos es imponer un ingreso más bajo a la persona que se supone es "protegida", amenazando al individuo con la pérdida del empleo, inseguridad, temor y preocupación. (Drucker, 1969: 54). Se demanda claramente una total movilidad tanto del capital como de la fuerza de trabajo, como elementos imprescindibles de garantía del bienestar de los trabajadores. El problema quizá se encuentra en que la movilidad de la fuerza de trabajo implica un desarraigo por parte del trabajador de su entorno: se olvida el aspecto emocional de los vínculos no sólo con las personas sino con los lugares. Por otra parte, esta demanda de movilidad desemboca asimismo en una demanda de total flexibilidad del mercado de trabajo.

4.2. Las nuevas clases sociales del postcapitalismo.

En la teoría de las clases sociales en el postcapitalismo, el factor que decide la pertenencia a una clase no es la tradicional de los medios de producción, sino la

posesión del conocimiento. Drucker segmenta la fuerza de trabajo existente en dos categorías: el trabajador del conocimiento y el trabajador de los servicios. En los años cincuenta era consciente de que existía un problema social y que ese problema afectaba al trabajador industrial. Posteriormente, ha puesto en primer plano al trabajador del conocimiento como representante de una sociedad de clases medias.

Los trabajadores del conocimiento sustituyen a la burguesía: ésta, como clase socioeconómica, desaparece del discurso. La burguesía se ha definido tradicionalmente como clase a partir de la propiedad de los medios de producción: si se elimina esa propiedad sobre los medios de producción, también se elimina el concepto de burguesía. La reformulación de las clases sociales de Drucker se expresa afirmando que, a diferencia de los empleados bajo el capitalismo, los trabajadores del conocimiento son dueños tanto de los “medios de producción”, a través de sus fondos de pensiones (únicos propietarios reales) como de los “útiles de producción”, pues poseen su saber y pueden llevárselo adondequiera que vayan. (Drucker, 1993a: 17-18). Drucker trata de justificar el debilitamiento de la estructura jerárquica de las empresas en el nuevo capitalismo tecnológico, realzando la figura del accionista u *owner*, frente al directivo. Esta propiedad accionarial le lleva al argumento de que incluso un trabajador de los servicios es un propietario por el mero hecho de tener unas acciones: los empleados poseen colectivamente los medios de producción a través de sus fondos de pensiones, fondos mutuos, cuentas de jubilación y demás; “...el capital ahora sirve al empleado cuando bajo el capitalismo el empleado servía al capital...” (Drucker, 1993a: 74). Es imprescindible que el mito de la sociedad postcapitalista se edifique en un espacio social donde capital y trabajo no estén presentes. El trabajo deja de ser una necesidad con status casi ontológico para transformarse en simplemente unas competencias que el trabajador adquiere y que le definirán socialmente. Ya no corre el riesgo de perder su trabajo: es la empresa la que corre el riesgo de perderle a él. El empleado individual es quien decide lo que aporta y lo importante que puede o debería ser el rédito de su saber (Drucker, 1993a: 74). La relación entre directivo y trabajador del conocimiento es de colega y asociado, de *senior* y *junior*; no de superior y subordinado (Drucker, 2001: 11).

El trabajo desaparece y se sustituye por las competencias, que deben aprenderse a gestionar³⁴¹.

La otra nueva clase social emergente es la de los trabajadores de los servicios. Estos van a constituir el grueso de la fuerza de trabajo, y su dignidad se constituirá como el reto social del futuro (Drucker, 1993a: 18). La mayoría de este grupo laboral sólo accederá a empleos marcados por la discontinuidad, precarios, volátiles. Drucker no trata estas cuestiones en profundidad. Así, ante el fenómeno del outsourcing³⁴², se limita a señalar que la contratación externa es necesaria no sólo por lo que implica en economía; también ofrece "...oportunidades, ingresos y dignidad al trabajo en servicios y a los que trabajan en servicios" (Drucker, 1993a: 100): reduce costes y abre nuevas oportunidades, permitiendo que los directivos se concentren en su trabajo (Drucker, 2003a, 101). Además, como ha indicado recientemente, "la fuerza impulsora que hay detrás tanto del constante crecimiento de las empresas de empleo temporal como de la aparición de las PEO es la creciente carga de normas y reglamentaciones que sufren los empleadores" (Drucker, 2003a, 99). Nada se dice de la temporalización y precarización del empleo, que quedan fuera del discurso.

Su hostilidad hacia los sindicatos siempre ha sido manifiesta. El sindicalismo padece una crisis de éxito: le acusa de oponerse a la libertad, a la modernización, al progreso, apropiándose de cierto vocabulario propio de movimientos liberadores. Los sindicatos corren el peligro de convertirse en una institución reaccionaria, "...para luego degenerar y atrofiarse". El poder sindical hoy carece de legitimidad: "...ese poder necesita lo que por ahora les falta a los sindicatos: unas obligaciones claras, una responsabilidad, y unas limitaciones bien definidas" (Drucker, 1983: 135-136). En los países liberales, debe equilibrar sin interferir. Prácticamente se sugiere que sean totalmente inactivos y que pierdan su razón de ser, que dejen de existir. La desaparición de los sindicatos permitiría un funcionamiento eficiente del mercado de trabajo. El mercado recompensa; también castiga al que no cumpla con los requisitos imprescindibles que reclaman las empresas

³⁴¹ Según Drucker, "la movilidad ascendente de la sociedad del conocimiento, sin embargo, se cobra un alto precio: las presiones psicológicas y los traumas emocionales de una competición. Hay ganadores sólo si hay perdedores" (Drucker, 2001: 13).

³⁴² *Outsourcing* es la externalización de la fuerza de trabajo, que pasa a subcontratarse a empresas en la modalidad de trabajo temporal.

(los saberes, claro está). Este es un juego donde hay ganadores, pero también perdedores: se da por supuesto que todos seremos un “éxito”, pero esto es imposible. Donde hay éxito tiene que haber también fracaso (Drucker, 2000: 276-277). Ante esta sociedad del saber los trabajadores deben adaptarse, y aprender a *gestionarse a sí mismos* (Drucker, 2000: 233). Como se puede ver, la dirección por objetivos pasa de aplicarse a los mandos a ser generalizada a todos los trabajadores de la empresa, ejerciendo por tanto un reforzamiento del control sobre los mismos. Los individuos son abandonados en la sociedad de las redes, y deben gestionar sus competencias y arriesgarse para tratar de alcanzar las metas que les brindan esas nuevas oportunidades. “Autogestionarse es una REVOLUCIÓN en los asuntos humanos. [...]. Porque en la práctica exige que cada trabajador del saber *piense* y actúe como un *director ejecutivo*” (Drucker, 2000: 277). El discurso tiene pretensiones de liberación (autogestión, revolución, éxito), pero también coloca al individuo al borde del precipicio. En general, el discurso de la metáfora de la red se centra en promover los valores de la movilidad y la libertad, con el coste de la pérdida de la seguridad. La apología del cambio, del riesgo y de la movilidad, sustituye de este modo a la valorización de la idea de seguridad (Boltanski y Chiappello, 2002: 139). La nueva armonía social no requiere de la integración de todos los trabajadores: con algunos es suficiente. El futuro es una incógnita: los proyectos a largo plazo desaparecen. La formación es el elemento diferenciador, asumiendo la adquisición de nuevos saberes cada poco tiempo: de lo contrario, los agentes pueden quedar desfasados (Drucker, 1993a: 65). Ya no es suficiente ser una persona instruida o con una formación en gestión, es necesario “...pasar por encima de la búsqueda de criterios objetivos para alcanzar lo subjetivo, lo que yo llamo *competencias*” (Drucker, 1999: 265). Algunas de estas competencias, como la capacidad de crear redes, se encuentra evidentemente condicionada por el entorno social de origen y por las relaciones adquiridas a través de la familia, la escuela, itinerarios formativos concretos, etc... A estas redes relacionales, este capital social (en el sentido manejado en Bourdieu, 1988), no todos los trabajadores pueden acceder. Se rompe así la premisa de igualdad de oportunidades que el trabajador reclamaba en la sociedad industrial: en la postindustrial, la desigualdad no será fruto de las recompensas y castigos del mercado, sino más bien de posiciones de partida anteriores al juego. La desigualdad social queda institucionalizada, y ni el mercado podrá solucionarla.

Ser además trabajador del conocimiento no es un requisito suficiente, en la práctica, para escapar a la precarización, pese al optimismo de Drucker. Nuevos grupos de riesgo comienzan a surgir dentro de los propios empleados del saber: gente que se incorpora al mercado de trabajo en una época de recesión, y personas de mediana edad acostumbradas a un tipo determinado de empresa, que ven como una reorganización puede dejarles fuera del mercado, perdiendo sus posiciones (ver Bauman, 2001: 169, y Sennett, 2000: 30). La fluidez en la sociedad en esta modernidad "líquida" (Bauman, 2003c) lleva a tal volatilidad que el riesgo se convierte en algo perenne e institucionalizado (Beck, 1992). La dicotomía que presenta Drucker no recoge un conjunto de situaciones transitorias entre trabajador del conocimiento y trabajadores de los servicios.

4.3. La privatización de los servicios sociales.

Como se ha señalado, el sistema político defendido por Drucker es el vigente en Estados Unidos. Pero no todo son alabanzas a la democracia de partidos en los años noventa. También se muestra crítico con la propia democracia, por cuanto la misma interfiere, de una forma u otra, en la igualdad de oportunidades y el libre funcionamiento del mercado. Es el llamado estado electorero, cautivo de grupos de presión (Drucker, 1993a: 137), y cuyo principal instrumento de acción sobre la vida social y económica es el *Welfare State*, sobre el que concentra sus críticas desde finales de los años sesenta. Este esfuerzo se observa en su obra *The age of discontinuity*, donde marca las líneas que, posteriormente, seguirán los partidos neoconservadores en décadas posteriores. Drucker tratará de eliminar esa intervención del Estado en el libre mercado, proponiendo una remercantilización de la protección social. Acuña así el término **Privatización** (*Reprivatization*) de los servicios públicos y las empresas estatales, que fueron inmediatamente incorporadas al Programa del Partido Conservador británico. La política social debe medirse en términos de éxito, y según él, las políticas sociales más exitosas han sido las "subcontratadas" a una empresa o a una organización no lucrativa

(Drucker, 1993a: 138). Defiende a ultranza las asociaciones de voluntariado y de organizaciones de ayuda sin fines de lucro, frente a los errores del keynesianismo y el Estado social (fracaso de los programas gubernamentales, límites del Estado para captar recursos, y limitaciones de lo que puede conseguirse en materia de impuestos y gasto público). El rechazo al Estado se ha convertido en algo que trasciende las fronteras (Drucker, 1969: 198).

El discurso de Drucker presenta una visión extremadamente negativa del sector público, que de forma inherente se perfila incapaz de atender a las necesidades de innovación y espíritu emprendedor (Drucker, 1986: 242). Lo más que se puede esperar de ese Estado del Bienestar es una “mediocridad competente”, pero por lo general, según Drucker, sólo se obtiene una total incompetencia (Drucker, 1969: 204). Le preocupa las dimensiones de ese Estado, absolutamente ingobernable ante la proliferación de agencias burocráticas (Drucker, 1969: 225), y que se ha convertido en algo “...demasiado grande, demasiado complejo, demasiado remoto para que cada ciudadano pueda participar activamente en él. Pero ya no creemos que (...) esas tareas que puede hacer la comunidad deban cederse al Estado” (Drucker, 1993b: 183). Complejo, ingobernable, proliferación de burocracia: acusaciones a un Estado social en crisis de legitimación (Offe, 1990). Drucker hace su lectura desde una posición conservadora. Es imprescindible así el abandono sistemático de esas políticas sociales, “de esas instituciones públicas obsoletas, que ahora tenemos en abundancia” (Drucker, 1986: 241). La privatización supone convertir esas agencias gubernamentales en agencias privadas: ello no debilitará al gobierno, simplemente no se seguirá profundizando en los problemas y en la creación de burocracias (Drucker, 1969: 225). Estas políticas de privatización de los servicios sociales y de eliminación del Estado del Bienestar, que el autor propone en estas obras, son las que los gobiernos de Margaret Thatcher y Ronald Reagan trataron de poner en práctica durante los años ochenta.

4.4. Las instituciones sin fines de lucro.

El mercado libre de regulaciones distribuye entre los participantes recompensas y castigos. La literatura organizacional dirigida a los cuadros directivos se ha centrado en el éxito, y muy rara vez en el hecho de fracasar, o al menos de no tener éxito. A fin de cuentas, el objetivo de esta literatura es muy concreto: conducir a las empresas a la excelencia y al crecimiento del beneficio económico a través de una fuerte motivación ideológica. Por tanto, muy pocos autores se han centrado así en el análisis de los grupos desfavorecidos y cómo solventar los problemas sociales planteados³⁴³.

Drucker tampoco presta una excesiva atención a estos colectivos, pero al menos es consciente de que existe un problema social, fruto del incremento de las desigualdades. El desmantelamiento del Estado del Bienestar elimina las políticas de protección social y la situación de aquellos perjudicados por el sistema de mercado empeora rápidamente. ¿Qué soluciones se pueden dar a esta situación? Pese a su adhesión a la metáfora de la red, en la que cualquier referencia a un problema social queda marginada del discurso, parece que desea afrontar el problema. La empresa parece haber dejado atrás la responsabilidad social; las políticas sociales del Estado se batan en retirada ante el reflujo conservador. Pero la armonía social debe mantenerse de una u otra forma, dado que el funcionamiento del mercado depende de la estabilidad de las instituciones. Recurre entonces a un modelo de organización relativamente reciente: el voluntariado. La referencia es de nuevo los Estados Unidos, donde existe una gran tradición asociacionista (el Ejército de Salvación, los *boy scouts*). El movimiento de voluntariado, representando a la sociedad civil, puede convertirse en la institución que evite que el problema social se deteriore más tras la retirada de la protección social.

Drucker comienza por ensalzar estas organizaciones: son el éxito más resonante alcanzado en Estados Unidos en los últimos cuarenta años (Drucker, 1992: 4). De nuevo el término éxito aparece como concepto central, la organización sin fines de lucro es legitimada principalmente porque ha sido una organización exitosa, más allá de los

³⁴³ Micklewaith y Woolridge señalan que “todos estos gurús predicán el mismo mensaje seductor: que conseguimos bastante menos de lo que somos capaces de conseguir, y que podemos llenar el hueco existente entre capacidad y logros si nos comprendemos a nosotros mismos, nos marcamos unas metas adecuadas, eliminamos los bloqueos internos y transformamos el miedo en fuerza” (Micklethwaith y Woolridge, 1998: 429).

valores morales que pueda transmitir. Además, las instituciones sin fines de lucro proporcionan un sentimiento de pertenencia a una comunidad, sentimiento en vías de desaparición dentro de este nuevo mundo postkeynesiano, fragmentado y globalizado. “El trabajo gratuito para una institución sin fines de lucro les proporciona un sentido de pertenencia a una comunidad, un rumbo, un objetivo...” (Drucker, 1992: 5). En el capitalismo neoliberal, Drucker parece reconocer el efecto de desarraigo que provoca la movilidad y la incertidumbre, y la importancia de los aspectos sociales. Los valores comunitaristas de la organización sin fines de lucro, no obstante, se combinan con la mística del ejecutivo. Así, de nuevo se encuentran con los valores positivos del sistema: misión, cambio, generar, poner en práctica, líder. El discurso no se impregna de conceptos cercanos a lo social, sino que se asocia inmediatamente al discurso de la libre empresa. Se puede leer que “la organización sin fines de lucro existe para generar un cambio en los individuos y la sociedad. [...]. Por consiguiente, la primera tarea de un líder es considerar a fondo la misión de la entidad que dirige y definirla”, siendo su tarea la de “...convertir la enunciación de su misión en una serie de puntos específicos” (Drucker, 1992: 11 y 13)³⁴⁴.

Ante el fracaso de las políticas estatales para terminar con la pobreza y la marginación, el autor propone un modelo de gestión en el que la mano de obra actúa de forma voluntaria, y los pobres o gente necesitada de ayuda son clientes a los que es preciso satisfacer. La institución sin fines de lucro necesita además una estrategia comercial que integre al cliente y la misión (Drucker, 1992: 101). Estrategia comercial, clientes: terminología empresarial, en definitiva. Estas instituciones pondrán en marcha una serie de mecanismos de captación de fondos, en los que la solidaridad y buenas obras pasa a constituirse en estrategia de marketing. Los motivados voluntarios serán los agentes sobre los que recaerá la recomposición de la protección social. La motivación será parte fundamental en el desempeño. De nuevo el discurso vuelve a incidir en la **movilización**, característica fundamental de este tipo de literatura. Sólo a través de un discurso movilizador se puede conseguir aumentar la rentabilidad en nuestras actuaciones, tengan el fin que tengan. Es un discurso legitimador del productivismo. Sólo con una

³⁴⁴ También son requisitos imprescindibles: fortaleza y rendimiento, observar oportunidades y necesidades, consagración a una causa.

movilización se podrá compensar la retirada del Estado de la política social, para al menos conservar una política de carácter asistencial.

4.5. El problema de la educación.

Finalmente, en este breve apartado se comentarán someramente las críticas que Drucker realiza al sistema educativo de los países occidentales. En la sociedad del saber, la educación es un factor fundamental, y es imprescindible que esté adaptada a los requisitos que exige la economía postcapitalista. En primer lugar, critica el excesivo peso de la teoría en los programas de estudios universitarios. Las únicas instituciones educativas interesadas por el rendimiento del saber han sido las “escuelas profesionales” (de ingeniería, medicina, leyes, dirección de empresas), al centrarse más en la práctica que en la teoría (Drucker, 1993a: 202). La advertencia, especialmente a la educación pública, es muy clara. El coste por alumno ha aumentado pero esa educación no siempre está enfocada a ese mercado laboral. Deberá tener en cuenta además que hay un nuevo marco, una sociedad poscapitalista con nuevos problemas y necesidades. El mensaje de Drucker subraya la necesidad de adquirir saberes prácticos, útiles en un contexto mercantil, frente a una serie de conocimientos teóricos, asociados al humanismo. Es imprescindible una formación técnica, sin ésta, la humanística se convertirá en arrogancia intelectual improductiva (Drucker, 1993a: 215). Lo que se necesita en una moderna sociedad es gente que utilice la teoría como base para una aplicación práctica³⁴⁵.

Drucker se muestra además muy crítico con un cierto tipo de intelectual surgido de las aulas universitarias. Critica la sobreproducción de libros y la excesiva abstracción de lo que se explica en las clases (Flaherty, 2001), además de ver en la institución un foco de radicalismo. También ve en la universidad norteamericana los males propios de la burocracia. Por otra parte, en su obra se percibe un intento de devolver al empresario y

³⁴⁵ El problema es que la introducción de unos criterios mercantilistas en el mundo académico no siempre va a favorecer que la educación mejore significativamente. La producción intelectual puede verse alterada también, como señala Bauman, por la irrupción de criterios mercantiles como criterios supremos para programas, cursos y títulos, con la consiguiente rebaja intelectual (Bauman, 2001: 155-156).

al directivo un brillo social y un reconocimiento del que, durante muchas décadas, carecieron. En esta cuestión, sus éxitos en los últimos años han sido indiscutibles, tal y como él mismo indica: "Hace cuarenta años, después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa era todavía un mundo sucio para cualquier "intelectual". Incluso en los Estados Unidos, los graduados universitarios de más altos vuelos arrugaban la nariz ante el trabajo en la empresa e intentaban por ello entrar al servicio del Estado o como profesores. Ahora las abuelas entregan a sus nietos, en su graduación de enseñanza media, en lugar de la Biblia, el último *best-seller* empresarial" (Drucker, 1989: 256-257).

V. CONCLUSIONES.

A lo largo de las páginas anteriores, se ha realizado un análisis del discurso político y sociológico existente en la literatura del *management*, a través de lecturas de textos de Peter Drucker, principal representante de la teoría de gestión. El estudio se ha centrado en tres temas: las bases filosóficas de dicho discurso; la evolución de la relación entre empresa y sociedad, y la teoría de la sociedad capitalista. Las principales conclusiones que se pueden extraer son las siguientes:

En primer lugar, estos discursos de Peter Drucker presenta una serie de características similares a las del resto de obras del género literario *managerial*. Así, se encuentran coincidencias con textos de gestión empresarial de otros autores, aunque el tema sea en este caso la política y la sociología. Es un discurso marcado por profundas oposiciones estructurales, en el que se teatraliza una representación de buenas y malas prácticas, en forma de contrastes valorativos. La decisión de lo bueno frente a lo malo se hace atendiendo a criterios de gestión en función de los intereses de las empresas. Hay una

serie de valores que indican qué es lo bueno y deseable. Existe un camino ante el que se deben de tomar decisiones caracterizadas por la inevitabilidad: no existen alternativas racionales a la forma prescrita por el autor de hacer las cosas.

Se trata de un discurso que busca justificar, legitimar un determinado estilo de las cosas y de tomar decisiones. No es un análisis científico, aunque recurre como argumento a la racionalidad y, sobre todo, el sentido común (Chiappello y Fairclough, 2002: 198). Sobre todo recurre a una autoridad, la del experto, que es el propio Drucker, que aconseja, prescribe, ejemplariza a través de narraciones en las cuales explica las razones de un éxito (*exemplum*).

Se utiliza un lenguaje marcadamente prescriptivo, con profusión de expresiones como *se debe, hay que...* En la misma descripción ya se encuentra la prescripción. Es un lenguaje de carácter encrático, un discurso repleto, en el que no hay lugar para otro (Barthes, 1987: 129). El objetivo es el de estimular, entusiasmar: es una llamada a la acción, como dice la propia Kanter (Kanter, 1990). Un discurso movilizador, en definitiva.

Políticamente, aunque los contenidos cambian, el discurso está marcado por un notable conservadurismo. Las bases de la filosofía política de Drucker proceden de Friedrich Julius Stahl y autores conservadores británicos y estadounidenses. En ningún momento expone las perspectivas de un cambio sostenido por una voluntad de grupos sociales, dado que todos parecen conformes con el modelo de sociedad en el que viven; sí se hipostatiza, por el contrario, el cambio de la tecnología, presentado como un *shock* con muchos riesgos, pero también con muchas oportunidades. No se puede afirmar que el autor austriaco sea neoliberal, dado que en su primera época se acerca más bien a presupuestos funcionalistas. Sin embargo, su discurso desde la década de los setenta se ha acercado progresivamente a algunas posiciones de los neoconservadores: así, propone la privatización de empresas y servicios públicos, el abandono por parte del Estado de la intervención económica, énfasis en la innovación y la flexibilidad, etc. La evolución del discurso relativo al papel de la empresa en la sociedad ha sido muy notable a lo largo de los años, no tanto en el estilo o la construcción como en los contenidos. De este modo, la empresa pasa de ser la institución central en una sociedad cohesionada, a adoptar un papel diferente en la sociedad postcapitalista. Se observa una

retirada de la empresa, se rehuyen esas responsabilidades sociales en un medio social no caracterizado ya por la armonía, sino por la fluidez y la inestabilidad.

Pese a que el discurso evolucione, existen ciertos elementos que permanecen estables en el tiempo. Drucker hace referencia, sobre todo, a la ausencia de conflicto social en las sociedades libres, tomando como referencia la sociedad norteamericana de la segunda mitad del siglo XX. En las décadas de los cuarenta y los cincuenta, el fantasma de los totalitarismos era conjurado en las denominadas sociedades libres a través de la cooperación interclasista en las organizaciones. En los años ochenta y noventa, por el contrario, el conflicto social no surge porque la propia sociedad se diluye: desaparecen en el discurso las fuentes de la explotación; se vive en un postcapitalismo en el que los trabajadores son propietarios de los medios de producción, siendo el saber y el conocimiento los únicos factores responsables de la estratificación social. Dado que dicho saber debe ser adquirido por los individuos, es responsabilidad de los mismos el adquirirlo, con lo que esa estratificación queda legitimada. No existe, por tanto, conflicto social.

En resumen, la filosofía política presente en el discurso de Peter Drucker es un reflejo de la posición que la clase empresarial, capitalista, ha adoptado en la segunda mitad del siglo XX. Durante las décadas de los cuarenta y los cincuenta, el discurso empresarial se enfrenta a un fuerte cuestionamiento del propio capitalismo ante la Depresión de 1929, el ascenso de los totalitarismos y un agudizamiento de la lucha de clases. La respuesta a esa gran crisis de legitimidad es la construcción de un modelo económico diferente, un sistema con fuerte intervención estatal en el que se regula tanto la actividad económica como las relaciones laborales. La creación del Estado del Bienestar y las políticas económicas de demanda pretenden evitar los ciclos económicos e impedir las crisis de sobreproducción. Se crea un mercado de masas y el nivel de vida aumenta considerablemente. Son los treinta años gloriosos del capitalismo keynesiano. El discurso empresarial de la época (y sobre todo de Drucker) recoge entonces conceptos como la empresa como institución, la responsabilidad social, lo racional, la seguridad. Sin embargo, las crecientes demandas por parte de la población, la fragmentación de los mercados, y la creciente inestabilidad e incertidumbre ante la crisis económica termina

por llevar el modelo regulado a la crisis. La producción flexible, la libre circulación de capitales y la intensificación de la competencia internacional provoca el abandono de las políticas keynesianas y la vuelta al libre mercado. El discurso de la empresa se reposiciona, y cambian los términos: movilidad, saber, red, cambio, innovación.

Por lo tanto, en los textos de Drucker puede leerse el discurso legitimador del capitalismo desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, así como su evolución y la relación entre gestión empresarial y política. La metamorfosis de su discurso permite comprobar cómo el discurso refleja las transformaciones del sistema productivo, escenificando la transición del modelo de producción en serie al de producción flexible: la metáfora de las cadenas es sustituida por las metáforas de las redes.

APÉNDICE: LA LITERATURA DEL MANAGEMENT EN ESPAÑA.

1. Marco histórico y principales autores.

No quisiera concluir esta tesis doctoral sin dedicar unas breves páginas al fenómeno de la literatura del *management* en España, consagrándola este segundo apéndice. Se trata de resumir el desarrollo de la disciplina en nuestro país, con sus características específicas y los principales desarrollos en sus discursos.

Evidentemente, el desarrollo de la literatura *managerial* en España ha estado profundamente influido por el contexto histórico, económico y social del país. La gestión empresarial contaba con pocas posibilidades de desarrollar teorías sólidas en una nación muy atrasada industrialmente, en la que la actividad se concentraba en sólo algunas regiones como País Vasco o Cataluña. En general, las innovaciones dentro de la industria española fueron muy escasas e importadas desde el extranjero. De este modo, apenas existen producción editorial nacional de gestión empresarial hasta que el país se desarrolla económicamente a partir de la década de los sesenta del siglo pasado³⁴⁶.

Al mismo tiempo, se han dedicado muy pocas páginas a investigar las aportaciones de los autores españoles de literatura del *management*. Los autores citados en la obra de José Luis García Ruiz *Grandes creadores en la historia del management* (2003) son quizá los más destacados, si bien ninguno de ellos sería probablemente reconocido entre los directivos españoles como una influencia clave en el desarrollo de los procesos de gestión de las empresas españolas. Hasta la Guerra Civil, los trabajos de autores españoles se centraron fundamentalmente en adaptar a la industria nacional las teorías de la Organización Científica del Trabajo de Frederick W. Taylor (1953, 1970). En este sentido, destacaría la figura de César Madariaga, uno de los primeros importadores del sistema de producción en serie durante los años veinte y la II República, con obras

³⁴⁶ Sobre la historia económica de España durante el siglo XX y su relación con la empresa, se recomienda la consulta de Nadal *et al* (1987) y Tortella (1994).

como *Organización científica del trabajo* (1929), que sigue con escasas variaciones el discurso taylorista.

Tras la Guerra Civil, la consolidación del régimen franquista supuso una serie de cambios en la legislación laboral y la organización del trabajo industrial. El Fuero del Trabajo de 1938 favorece la creación de un sindicalismo vertical que alinea a trabajadores y empresarios en un esfuerzo común. Es de gran importancia asimismo la influencia de la ideología nacional-católica. Los esfuerzos por introducir mejoras en los procesos de gestión vienen de varios ámbitos. De este modo, la reorganización de la industria es inspirada por una filosofía de gestión que combina por una parte los métodos de cadena de montaje con una idea de integración en la empresa propia de un corporativismo inspirado en la comunidad cristiana: un ejemplo es una obra como *La cristianización de las empresas*, del sacerdote jesuita Martín Brugarola (1945), en el que se exalta la comunión entre los miembros de la empresa y se critican los vicios del capitalismo. Junto a este trabajo, desde una perspectiva puramente taylorista, destacaría la obra de José Mallart Cutó con su *Organización científica del trabajo* (1956), el ministro franquista Pedro Gual Villalbí con su *Política de la producción* (1948) o la influencia de Fermín de la Serna, uno de los fundadores de la Escuela de Organización Industrial, la primera escuela de negocios de España, fundada en 1955 y dependiente del Ministerio de Industria. No obstante, el crecimiento industrial durante los años de la autarquía es muy escaso y hasta el Plan de Estabilización de 1959, con la liberalización de la economía, no se puede hablar del desarrollo de una sociedad de consumo incipiente que permita verdaderamente la consolidación de una producción en serie. Desde los años sesenta, los planes de desarrollo inspirados por los gobiernos tecnócratas del Opus Dei junto al crecimiento de las inversiones extranjeras y el turismo favorecen elevadas tasas de crecimiento económico y el desarrollo de patrones de consumo modernos. Ello permite que, paralelamente a este desarrollo, se importen algunas modas de gestión norteamericanas (sobre estas cuestiones, ver Boltes, 1979).

Tras la importación del taylorismo, el siguiente foco de interés es la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyo principal representante es Elton Mayo. Aquí tiene especial interés la doctrina social cristiana, con representantes como Martín Brugarola en una

época posterior a la antes citada³⁴⁷. Pero, por supuesto, la clave del *management* español de los años sesenta es la introducción de técnicas de gestión cercanas a la psicología industrial. La influencia tanto del Mayoísmo como de la Escuela de Neorrelaciones Humanas es muy notable en España, quizá por su encaje con la filosofía corporativista del franquismo. Roberto Cuñat (que posteriormente también será uno de los importadores del *management* por objetivos) y Miquel Siguan con su *Problemas humanos del trabajo industrial* (1959) son algunos de sus principales representantes. José Mallart (anteriormente taylorista) se centra posteriormente también en estos modelos de la psicología industrial. Ramón de Lucas Ortueta se consolidará como uno de los principales representantes de la teoría de los Recursos Humanos, con su *Manual de Personal. Técnicas de dirección de empresas* (1987).

Paralelamente, en las Universidades se empieza a consolidar la asignatura de economía de la empresa, con representantes como García Echevarría, López Moreno y, sobre todo, José María Fernández Pirla con su obra clásica *Economía y gestión de la empresa* (1981), labor continuada por profesores universitarios como Eduardo Bueno o Ignacio Cruz Roche.

La figura del empresario, por otro lado, es exaltada por diversos expertos. Así, el sacerdote Mariano Sánchez Gil, que en su *Naturaleza y evolución de la función empresarial* (1969) es uno de los primeros autores en defender una autoridad horizontal. Otros autores destacados son Ramón Arana, que en su obra *El trabajo personal del director de empresa* (1963) trata la importancia de los directivos en las empresas y sus funciones, o Gabriel Barceló que describe en *El dirigente del futuro* (1972) unas cualidades de los mismos muy alejadas del clásico patrón. La innovación es defendida por Bernardino Herrero, que se centra en la figura del emprendedor siguiendo a Drucker en los años setenta. Finalmente, en cuestiones de marketing, destaca la *Evolución y revolución del marketing* (1974) de Antonio Pulido, en el que concibe dicha disciplina como científica.

Durante la transición democrática se gestan los Pactos de la Moncloa, por los que la economía española se mantiene como una economía de libre mercado y se adquiere una cierta estabilidad en el modelo (Boltes, 1979). Desde los años ochenta, se va

³⁴⁷ En este caso, Brugarola mezcla en *Para ti, dirigente de empresa* (1971) conceptos del cristianismo con la filosofía de gestión de Elton Mayo o Chester Barnard.

consolidando progresivamente el interés por la gestión empresarial, fundamentalmente por dos factores: la reconversión industrial, por un lado, y la progresiva desregulación de la economía fruto de su incorporación a la Comunidad Económica Europea. Las políticas económicas de ajuste y un clima de construcción de confianza empresarial lleva a un desarrollo del *management* en su vertiente editorial. Autores destacados en los años ochenta son Pedro Uriarte con su enfoque psicosociológico y Gabriel Barceló con su obra *La formación del dirigente* (1989), en la que en quince puntos detalla la misión de los directivos. Comienzan a publicarse obras en todas las variantes y subgéneros del *management*, amén de colecciones de clásicos de pensamiento empresarial como las editadas por Folio, Orbis o Grijalbo. La Universidad de Deusto y el IESE (escuela de administración de empresas vinculada a la Universidad de Navarra) realizan numerosas investigaciones en cuestiones de gestión.

Sin embargo, no es hasta finales de los noventa cuando el número de publicaciones comienza a aumentar y se consolida una nómina de autores equivalentes a los gurús del *management* mundiales a escala española. La recuperación de la economía, junto a unos valores pro-empresariales dominantes en política, favorece el crecimiento del campo del *management*, que se adapta a las características del campo *managerial* estadounidense. Surgen además editoriales como Urano con su colección *Empresa Activa*, que se unen a otras especializadas como Gestión 2000, Ariel (colección *Empresa*), Prentice Hall, Pearson Educación o Deusto. Como en el caso estadounidense, en los últimos años no ha existido una moda de gestión que pueda ser considerada dominante, sino que varias compiten entre sí por hacerse con el mayor hueco en el mercado. En general, el paradigma de las redes es claramente dominante, reforzado por el desarrollo continuo de las nuevas tecnologías. Esto lleva a un énfasis en la adaptabilidad y la flexibilidad de empresas y trabajadores, y métodos de dirección fundamentados en aspectos normativos con pretensiones humanistas, tales como la Dirección por Valores (García Sánchez, 1997), que propugna que “la DpV es la dimensión organizativa de un Capitalismo Sensible impulsado por emprendedores con valores” (García Sánchez, en VVAA, 2002: 234) o la Gestión de la Confianza (Fernández López, 2002). De este modo, cuando José Aguilar habla de Gestión del Cambio, afirma que “también pueden ser dirigidas realidades que tienen cierto carácter de intangibles: por ejemplo, y de modo muy

importante, la buena voluntad y disposición de las personas con las que se trabaja”, siendo el concepto de agente del cambio sinónimo al de líder (Aguilar, en VVAA, 2002: 39).

¿Qué autores se encuentran hoy en día entre las principales referencias en España? El libro de García Ruiz (2003) incluye un apéndice, redactado por Juan Carlos Cubeiro y dedicado a los principales expertos que, durante los últimos cinco años, tratan de configurar un grupo de gurús similares a los existentes en el *Entrepreneurial Period* de Estados Unidos, con procedencias de diferentes ámbitos: profesores de escuelas de administración de empresas, consultores de dirección y profesores universitarios. Del ámbito universitario, destaca a Eduardo Bueno (si bien su enfoque es más próximo a una teoría sistémica de la empresa más que al propio *management*), Salvador García Sánchez (el creador de la Dirección por Valores) y Guido Stein (de la Universidad de Navarra).

Respecto a las escuelas de gestión empresarial, una de las instituciones fundamentales en el desarrollo de la literatura del *management* es el IESE, la escuela de administración de empresas más importante de España, con importante prestigio internacional. Dos de los autores citados por García Ruiz en su libro son profesores allí: Santiago Álvarez de Mon, centrado en la gestión del compromiso, y Nuria Chinchilla, cuyos textos alaban a las mujeres emprendedoras y la necesidad de una “...selección de personal que tenga en cuenta también el perfil motivacional de los candidatos” (Chinchilla, en VVAA, 2002: 193). Otros autores importante, no citado por García Ruiz, son sin duda Pedro Nueno, también profesor en la misma institución, y Rafael Termes, director de la misma. Pero sobre todo, destacan los autores que proceden del ámbito de la empresa privada. Destacan sobre todo los procedentes del ámbito de la consultoría empresarial, particularmente de la conocida empresa (hoy desaparecida) Arthur Andersen: de dicho entorno proceden Juan Carlos Cubeiro y su liberación del talento, adaptación de la filosofía de Tom Peters (1992) y reflejada en obras como *TGP* (199); Javier Fernández López, defensor de una Gestión de la Confianza en la que plantea un modelo CLIC basado en la Confianza, Liderazgo, Integración y Conocimiento; José Manuel Casado y Alfonso Jiménez. Otros autores son José Aguilar, que se centra en la gestión del cambio en la obra del mismo título (Aguilar, 2003); Javier Fernández Aguado, que ha definido el modelo teórico de gestión conocido como Gestión de lo Imperfecto; Pilar Jericó

defiende la Gestión del Talento (Jericó, 2001); y Carlos Herreros su coaching ejecutivo. Este último se ha centrado en la actualidad en la narrativa empresarial, fenómeno de enorme crecimiento; le acompañan en esta tarea el ya citado Cubeiro, con obras exitosas como *La sensación de fluidez* (2001); Fernando Bayón, especialista en recursos humanos, bajo el seudónimo de Henry Bay, o José María Ortiz Ibarz (ver García Ruiz, 2003). Recientemente, uno de los mayores éxitos de ventas está siendo la fábula *La buena suerte* (Rovira y Trías de Bes, 2004). Existe además alguna autobiografía de directivo con cierto interés, como *La rebelión de los directivos: ¿pasión o razón?* (Amichis, 1998).

2. El campo de la literatura del *management* en España: un brevísimo esbozo.

Si se sigue el esquema propuesto en el capítulo XVI de esta tesis doctoral, se puede concebir la literatura *managerial* en España como un campo, siguiendo la definición que del mismo hace Bourdieu (2000a). No es el objeto de este apéndice el fundamentar desde la teoría esta explicación, dado que ya se ha hecho en dicho capítulo (siempre como esbozo de una teoría). Así, se trata simplemente de ofrecer una visión general de dicho campo a escala nacional.

El campo de la literatura del *management* en España ha consolidándose poco a poco durante las últimas décadas, alcanzando una cierta madurez a finales de la década de los noventa y principios del siglo XXI. Esencialmente, el proceso de constitución del campo presenta características diferenciales respecto a los países anglosajones, fruto de la distinta cultura existente respecto al trabajo y al menor desarrollo industrial español. Los esfuerzos por introducir mejoras en los procesos de gestión venían de dos ámbitos: los seguidores del taylorismo, por un lado, y los esfuerzos desde la derecha católica de buscar una integración dentro de la empresa, mezclando elementos de adoctrinamiento evangélico con enfoques próximos a la Escuela de Relaciones Humanas. Durante el franquismo predominó un modelo muy autoritario de dirección al que se suministraban ideas procedentes de Estados Unidos, sobre todo a partir de los años cincuenta, con vistas a su modernización. La no libertad de asociación y por ello la inexistencia de

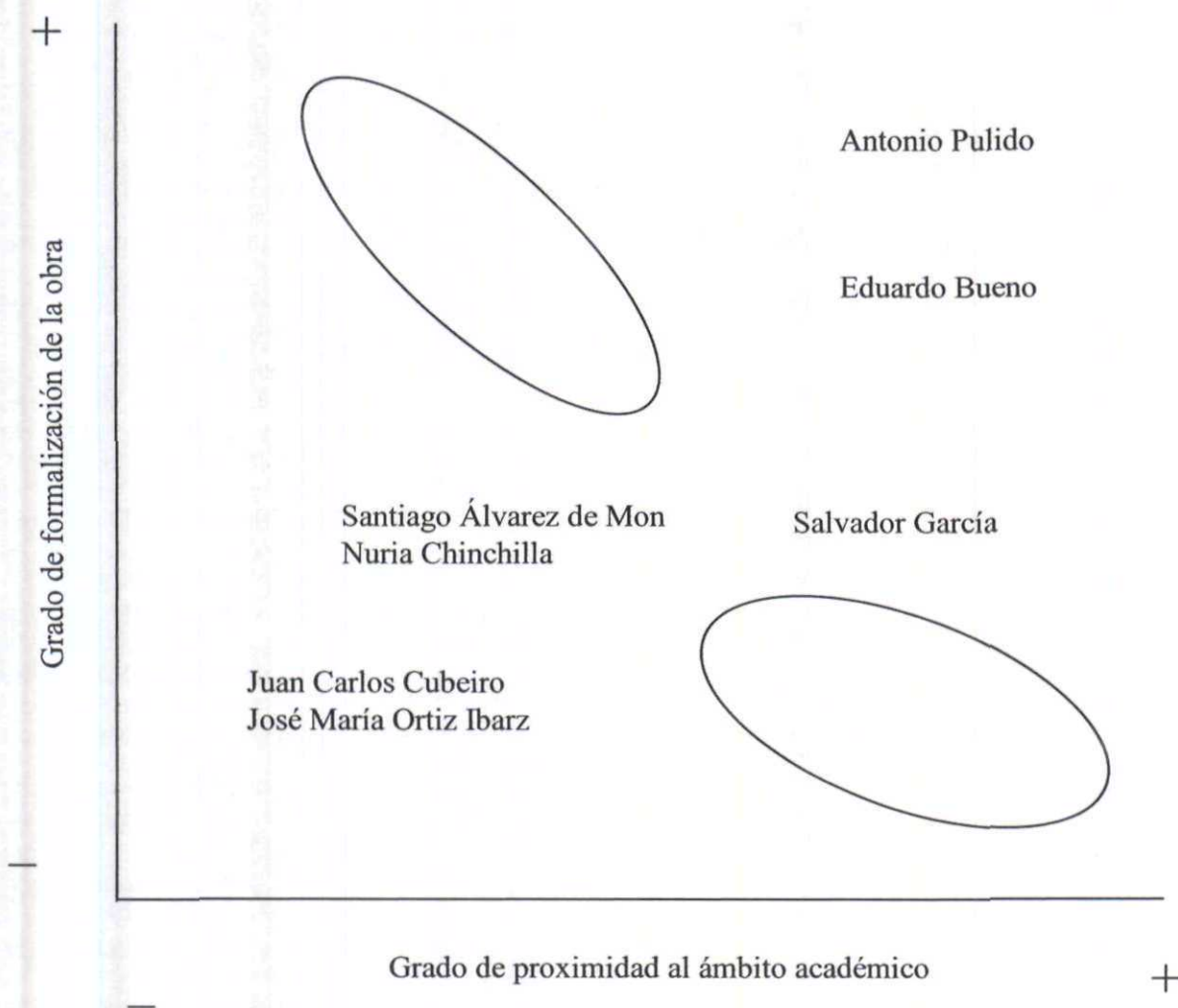
confederaciones empresariales hacía que no existiera una comunicación suficiente entre los diferentes directivos. En general, tanto en ese período como durante los años posteriores, se aprecia una excesiva imitación de los modelos norteamericanos, pese a que los propios autores españoles traten de desmentir esa influencia. Sin embargo, al no desarrollarse una producción editorial significativa y sobre todo contar con una difusión modesta, es difícil hablar de un campo del *management* hasta finales de los años ochenta, en que la producción aumenta notablemente.

En la actualidad, se ha producido una estructuración del campo similar a la del modelo norteamericano. Varios autores tratan de asumir un cierto papel de gurús, si bien carecen de proyección internacional. Existe un ámbito cercano a la teoría de la organización que representaría lo académico y lo sagrado: Eduardo Bueno y Antonio Pulido serían dos ejemplos, ya que se consideran teóricos del *management* (ver García Ruiz, 2003). Otros espacios del campo estarían dominados por los autores procedentes de las escuelas de administración de empresas y empresas privadas (normalmente consultoras). Una de las peculiaridades es la búsqueda de originalidad en las teorías que confieran un cierto sabor autóctono a la producción nacional. De este modo, los diferentes autores intentan aportar un enfoque de gestión novedoso, tales como la Dirección por Valores o la Gestión de lo Imperfecto, si bien todas ellas responden a modelos normativos similares a los existentes en las modas de gestión estadounidenses actuales. Estas teorías y ejemplos se exponen de dos formas: por un lado, la clásica obra de gestión empresarial, siguiendo modelos como los de Tom Peters o Peter Senge; por el otro, la narrativa empresarial, que está teniendo un gran éxito. El desarrollo de esa narrativa empresarial es quizá el aspecto más destacado al suponer un proceso de ficcionalización de la literatura del *management*. Evidentemente, la obra de ambición teórica y la de narrativa o ficción tienen lugares distintos dentro del campo.

En la página siguiente se incluye un gráfico con el campo del *management* en España en la actualidad y su peculiar distribución. De nuevo se utilizan dos ejes, por un lado un eje de abscisas definido como grado de formalización de la obra, por otro el grado de proximidad al ámbito académico. El grado de formalización de la obra es una variable construida a partir de los siguientes elementos: estilo y lenguaje utilizado; pretensión

del autor por ofrecer una teoría formalizada y sistemática; uso de una bibliografía y grado de consagración académica de los autores citados; características editoriales de la publicación. Respecto al grado de proximidad al ámbito académico, se interpreta que la universidad pública tendrá más valor que la escuela de administración de empresas, y más evidentemente que una empresa o fundación³⁴⁸.

Gráfico: El campo del *management* en España:



³⁴⁸ No obstante, al igual que se señaló en el capítulo de la tesis dedicado al campo, sólo se está apuntando aquí un esbozo de posible teoría, que requeriría para ser considerada como tal un trabajo más profundo y detallado y un perfeccionamiento de los indicadores.

Como se había señalado con antelación, existen diferentes ámbitos de procedencia de los autores: profesores de escuelas de administración de empresas, consultores de dirección y profesores universitarios. Se observan dos huecos (marcados con elipses) dentro del gráfico. El primero, situado en la esquina derecha inferior, es debido a que, desde una referencia próxima a lo sagrado (lo académico), es difícil que los autores escriban obras de narrativa empresarial, pues pone en cuestión su posición en el campo; de la misma forma, la segunda elipse en la parte superior izquierda del gráfico reproduce la misma situación pero a la inversa. Las pretensiones de los autores de narrativa empresarial están en seguir una línea de trabajo similar a la de Blanchard y Johnson (1983) o Spencer Johnson (2000).

El paso de un ámbito, el académico, al ámbito profesional y viceversa, no es tan fluido como en el caso norteamericano (donde muchos autores son además de profesores consultores), si bien parece que se empiezan a producir algunas rupturas, especialmente a partir de la colaboración de algunos autores con ciertas universidades (como la Universidad Rey Juan Carlos I) y algunos acercamientos por parte de autores como Eduardo Bueno a un estilo más cercano al *managerial* de un período *entrepreneurial* (por ejemplo, el texto incluido en VVAA, 2002: 61-82, en el que se adjuntan casos prácticos) y a publicaciones en editoriales cercanas a la promoción de valores pro-empresariales (como Ariel Empresa). Por lo demás, los autores como Álvarez de Mon o Chinchilla permanecen en un grado intermedio, y dentro del campo *managerial* español actual, ocupan la posición más representativa.

Otro elemento de gran interés es la dificultad de encontrar publicaciones que respondan a un contragénero identificable; no así el antigénero, representado en obras de sociología crítica como *Trabajo y posmodernidad* (Alonso, 2001a). No existe un modelo claro de contragénero porque quizá la incidencia del fenómeno *managerial* es todavía difusa.

3. Conclusiones.

Pese a los esfuerzos por parte de ciertas instituciones y directivos comprometidos, no se puede concluir que en España haya surgido un campo de literatura *managerial* con características específicamente españolas, salvo quizá en la última generación de autores (los llamados *expertos* citados por Cubeiro (en García Ruiz, 2003)). Durante la segunda mitad del siglo XX, se importaron progresivamente las principales modas de gestión internacionales aplicándolas a la menos desarrollada cultura empresarial española. En la actualidad, siguen siendo mayoritariamente importadas del mundo anglosajón, aunque en la última década han surgido teorías “nacionales” (variaciones sobre el modelo de redes predominante), casi todas ellas basadas en conceptos como la confianza, los valores y el compromiso.

La literatura del *management* española, pese a ciertas debilidades, se encuentra como género cerca de la madurez; no obstante, quizá falte la configuración de un contragénero y una mayor difusión de los autores. Además, no ha producido todavía una moda de gestión relevante a nivel internacional; ni siquiera ha existido una implantación relevante de sus modelos de gestión en las empresas españolas, aunque los libros cada vez se difunden más.

BIBLIOGRAFÍA.

Adair, John (1978): *El liderazgo basado en la acción*, McGraw-Hill, México D. F.

Adam, Jean-Michel, y Lorda, Clara-Ubaldina (1999): *Lingüística de los textos narrativos*, Ariel, Barcelona.

Adams, Scott (1997): *The Dilbert Principle: A Cubicle's-Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads & Other Workplace Afflictions*, Harper Business, Nueva York.

Aglietta, Michel (1979): *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*, Siglo XXI, Madrid.

Aguilar, José (2003): *Gestión del cambio*, Ariel, Barcelona.

Almagro, Juan José (2003): *El reloj de arena: la mística de los recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.

Alonso, Luis Enrique (1997a): "Sindicalismo y ciudadanía: los dilemas de la solidaridad en la era de la fragmentación", en V.V.A.A., *¿Qué crisis? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo*, Tercera Prensa, San Sebastián, 181-220.

- (1998): *La mirada cualitativa en sociología*, Fundamentos, Madrid.
- (1999): *Trabajo y ciudadanía: estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*, Trotta, Madrid.
- (2001a): *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*, Fundamentos, Madrid.
- (2001b): "New myths and old practices: postmodern management discourse and the decline of Fordist industrial relations", en *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 7, nº 2, 268-288.

Althusser, Louis (1974): *Ideología y aparatos ideológicos del estado*, Nueva Visión, Buenos Aires.

Alvesson, Mats (1987): *Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work*, De Gruyter, Berlín.

Alvesson, Mats, y Willmott, Hugh (eds.) (1992a): *Critical management studies*, SAGE Publications, Londres.

- Alvesson, Mats, y Willmott, Hugh (1992b): "Critical theory and management studies: an introduction", en Alvesson, Mats, y Willmott, Hugh (eds.): *Critical management studies*, SAGE Publications, Londres, 1-20.
- Amichis, Rafael (1998): *La rebelión de los directivos: ¿pasión o razón?*, Biblioteca Nueva, Madrid.
- Ansoff, Igor (1985): *La estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.
- Anthony, P. D. (1977): *The ideology of work*, Tavistock, Londres.
- Arana Gondra, Ramón (1963): *El trabajo personal del director de empresa*, Deusto, Bilbao.
- Archier, Georges y Sérieyx, Hervé (1985): *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*, Planeta, Barcelona.
- Argyris, Chris (1964): *Personalidad y organización*, Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, Madrid.
- Arias Fernández, M^a Antonia (ed.) (2002): *Estudios de sociolingüística. Monográfico: Técnicas de investigación social y sociolingüística*, Servicio de Publicacións Universidade de Vigo, Vigo.
- Aristóteles (2002): *Retórica*, Universidad Nacional de México, México D. F.
- Armytage, W. H. G. (1970): *Historia social de la tecnocracia*, Península, Barcelona.
- Bachelard, Gaston (1981): *El nuevo espíritu científico*, Nueva Imagen, México D. F.
- (1984): *La filosofía del no*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Bajtín, Mijail (1991): *Teoría y estética de la novela*, Taurus, Madrid.
- (2003): *Estética de la creación verbal*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Balandier, Georges (1989): *El desorden: la teoría del caos y las ciencias sociales. Elogio de la fecundidad del movimiento*, Gedisa, Barcelona.
- Baldick, Chris (1996): *Concise dictionary of literary terms*, Oxford University Press, Oxford.
- Baños Vallejo, Fernando (1989): *La hagiografía como género literario en la Edad Media*, Dpto. de Filología Española de la Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Baran, Paul, y Sweezy, Paul (1976): *El capital monopolista: ensayo sobre el orden económico y social de Estados Unidos*, Siglo XXI, México D. F.
- Barceló, Gabriel (1972): *El dirigente del futuro*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.

Bardin, Laurence (1986): *Análisis de contenido*, Akal, Madrid.

Barnard, Chester (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

Barthes, Roland (1970): *S/Z*, Editions de Seuil, París.

- (1972): *Crítica y verdad*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- (1973): *El grado cero de la escritura seguido de Nuevos ensayos críticos*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- (1974a): "Introducción al análisis estructural de relatos", en Barthes, Roland *et al*, *Análisis estructural del relato*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, 9-44.
- (1974b): *El placer del texto*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- (1978): *Roland Barthes por Roland Barthes*, Kairós, Barcelona.
- (1982): *La cámara lúcida. Nota sobre la fotografía*, Gustavo Gili, Barcelona.
- (1983): *Ensayos críticos*, Seix Barral, Barcelona.
- (1986): *Lo obvio y lo obtuso: imágenes, gestos, voces*, Paidós, Barcelona.
- (1987): *El susurro del lenguaje: más allá de la palabra y la escritura*, Paidós, Barcelona.
- (1990): *La aventura semiológica*, Paidós, Barcelona.
- (1997): *Sade, Fourier, Loyola*, Cátedra, Madrid.
- (1999): *Fragmentos de un discurso amoroso*, Siglo XXI, Madrid.
- (2000): *Mitologías*, Siglo XXI, Madrid.
- (2003): *El sistema de la moda y otros escritos*, Paidós, Barcelona.

Barthes, Roland *et al* (1973): *Análisis estructural y exégesis bíblica*, Megápolis, Argentina.

- (1974): *Análisis estructural del relato*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.
- (1976a): *Exégesis y hermenéutica*, Cristiandad, Madrid.
- (1976b): *La semiología*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.

Bassat, Luis (1994): *El libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas*, Folio, Barcelona.

Bateson, Gregory (1985): *Pasos hacia una ecología de la mente: una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre*, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires.

- Baudrillard, Jean (1998): "El éxtasis en la comunicación", en Foster, Hal (ed.), *La posmodernidad*, Kairós, Barcelona, 187-197.
- Bauman, Zygmunt (1978): *Hermeneutics and social science. Approaches to understanding*, Hutchinson & Co., Londres.
- (2001): *La sociedad individualizada*, Cátedra, Madrid.
 - (2003a): *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Gedisa, Barcelona.
 - (2003b): *Comunidad: en busca de seguridad en un mundo hostil*, Siglo XXI, Madrid.
 - (20003c): *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Beaugrande, Robert-Alain de, y Dressler, Wolfgang U. (1997): *Introducción a la lingüística del texto*, Ariel, Barcelona.
- Beck, Ulrich (2002): *La sociedad del riesgo global*, Siglo XXI, Madrid.
- Beck, Ulrich, y Beck-Gernsheim, Elisabeth (2001): *El normal caos del amor: las nuevas formas de la relación amorosa*, Paidós, Barcelona.
- Becker, Gary S. (1983): *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*, Alianza, Madrid.
- Bell, Allan, y Garrett, Peter (1999): *Approaches to media discourse*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Bell, Daniel (1964): *El fin de las ideologías*, Tecnos, Madrid.
- (1976): *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, Alianza, Madrid.
 - (1989): *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Alianza, Madrid.
- Beltrán Villalva, Miguel (1991a): *La realidad social*, Tecnos, Madrid.
- (1991b): *Sociedad y lenguaje. Una lectura sociológica de Saussure y Chomsky*, Fundación Banco Exterior, Madrid.
 - (2004): *La estructura social*, Ariel, Barcelona.
- Bendix, Reinhard (1966): *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*, Eudeba, Buenos Aires.
- Bennis, Warren G. (1989): *Why leaders can*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Berdayes, Vicente (2002): *Traditional management theory as panoptic discourse: language and the constitution of somatic flows*, en *Culture and Organization*, Vol. 8(1), 35-49.

- Berger, Peter L., y Luckmann, Thomas (1997): *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Beristáin, Helena (1982): *Análisis estructural del relato literario: teoría y práctica*, UNAM, México D. F.
- Berle, Adolf A. y Means, Gardiner C. (1968): *The modern corporation and private property*, Harcourt, Brace & World Inc., Nueva York.
- Bernárdez, Enrique (1982): *Introducción a la lingüística del texto*, Espasa Calpe, Madrid.
- Bierwisch, Manfred (1971): *El estructuralismo: historia, problemas, métodos*, Tusquets, Barcelona.
- Blake, Robert y Mouton, Jane (1980): *El nuevo GRID gerencial*, Diana, México D. F.
- Blanchard, Kenneth y Johnson, Spencer (1983): *El ejecutivo al minuto*, Grijalbo, México D.F.
- Blau, Peter M. (1974): *La burocracia en la sociedad moderna*, Paidós, Buenos Aires.
- Bloch-Lainé, F., y Perroux, F. (eds.) (1970): *La empresa y la economía del siglo XX. Tomo II: La formación de decisiones en la empresa*, Deusto, Bilbao.
- Blyton, Paul, y Turnbull, Peter (1992): *Reassessing human resource management*, Sage, Londres.
- Bolívar Botía, Antonio (2001): *El estructuralismo: de Lévi-Strauss a Derrida*, Ediciones Pedagógicas, Madrid.
- Boltanski, Luc (1974): *Puericultura y moral de clase*, Laia, Barcelona.
- (1981): *America, America... Le plan Marshall et l'importation du management*, en *Actes de la Recherches en Sciences Sociales*, n° 38, mayo 1981, 19-41.
 - (1982): *Les cadres – La formation d'un groupe social*, Les éditions de Minuit, Paris.
 - (2000): *El amor y la justicia como competencias. Tres ensayos de la sociología de la acción*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Boltanski, Luc y Chiappello, Ève (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid (edición original: *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), Éditions Gallimard, Paris).
- Boltanski, Luc y Thévenot, Laurent (1991): *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard, París.

Bono, Edward (1971): *Lateral thinking for management: a handbook*, McGraw-Hill, Londres.

- (1996): *Seis sombreros para pensar*, Granica, Barcelona.

Bordum, Anders (2002): "From tacit knowing to tacit knowledge – emancipation or ideology?", en *Critical Quarterly*, Vol. 44, Issue 3, 50-54.

Bormann, Ernest (1983): "Symbolic convergence: organizational communication and culture", en Putnam, Linda, y Pacanowsky, Michael (eds.), *Communication and organization: an interpretive approach*, Sage, Beverly Hills, 99-122.

Bormann, Ernest G. et al (1979): *La comunicación: un problema de la organización moderna*, Ediciones Deusto, Bilbao.

Bourdieu, Pierre (1985): *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*, Akal, Madrid.

- (1988): *Homo academicus*, Polity Press, Cambridge.

- (1998): *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Taurus, Madrid.

- (2000a): *Cuestiones de sociología*, Istmo, Madrid.

- (2000b): *Contrafuegos: reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*, Anagrama, Barcelona.

- (2001): *Contrafuegos 2: por un movimiento social europeo*, Anagrama, Barcelona.

- (2002): *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*, Anagrama, Barcelona.

- (2003a): *Las estructuras sociales de la economía*, Anagrama, Barcelona.

- (2003b): *El oficio de científico. Ciencia de la ciencia y reflexividad*, Anagrama, Barcelona.

Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., y Passeron, J.-C. (1976): *El oficio de sociólogo*, Siglo XXI, Madrid.

Boyer, Luc y Equilbey, Noel (1993): *Historia del management*, Deusto, Bilbao.

Boyett, Joseph, y Boyett, Jimmie (1999): *Lo mejor de los gurús: las ideas clave de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús del management*, Gestión 2000, Barcelona.

Braudel, Fernand (1978): *Las civilizaciones actuales. Estudio de historia económica y social*, Tecnos, Madrid.

- Braverman, Harry (1974): *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the 20th century*, Monthly Review Press, Nueva York.
- Brech, E. F. L. (1969): *Management: su naturaleza y significado*, Oikos-Tau, Barcelona.
- Brown, Gillian, y Yule, George (1993): *Análisis del discurso*, Visor, Madrid.
- Brugarola, Martín (1945): *La cristianización de las empresas*, Fax, Madrid.
- (1971): *Para ti, dirigente de empresa*, Asociación Eclesiástica Nacional de Sindicatos, Madrid.
- Burawoy, Michael (1989): *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Burnham, James (1967): *La revolución de los directores*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- Burt, Vikki (2003): *Cómo evaluar y mejorar sus habilidades directivas*, Gestión 2000, Barcelona.
- Calsamaglia, Helena, y Tusón, Amparo (2001): *Las cosas del decir: manual de análisis del discurso*, Ariel, Barcelona.
- Calvet, Louis-Jean (1992): *Roland Barthes 1915-1980*, Gedisa, Barcelona.
- Carsberg, B. V., y Edey, H. C. (eds.) (1971): *Modern financial management*, Penguin, Londres.
- Castells, Manuel (1997): *La sociedad de la información. Volumen I: economía, sociedad y cultura*, Alianza, Madrid.
- Centro de Jóvenes Dirigentes de la Empresa (1978): *La autoridad en la empresa*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.
- Chandler Jr., Alfred J. (1988): *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Chiappello, Ève y Fairclough, Norman (2002): "Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism", en *Discourse and Society*, Vol. 13(2), Sage, 185-208.
- Chomsky, Noam, y Ramonet, Ignacio (1996): *Cómo nos venden la moto*, Icaria, Barcelona.

- Cicourel, Aaron V. (1982): *El método y la medida en sociología*, Editora Nacional, Madrid.
- Clancy, Kevin J., y Shulman, Robert S. (1994): *La revolución del marketing*, Javier Vergara, Buenos Aires.
- Clausewitz, Karl von (1980): *De la guerra*, Ediciones Ejército, Madrid.
- Clemente, Miguel y Santalla, Zuleyma (1991): *El documento persuasivo. Análisis de contenido y publicidad*, Deusto, Bilbao.
- Clutterbuck, David, y Crainer, Stuart (1991): *Los maestros del management: hombres que llegaron más lejos*, Grijalbo, Barcelona.
- Connor, Steven (2002): *Cultura postmoderna: introducción a las teorías de la contemporaneidad*, Akal, Madrid.
- Corcuff, Philippe (1998): *Las nuevas sociologías*, Alianza, Madrid.
- Coriat, Benjamin (1982): *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI, Madrid.
- (1993a): *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI, Madrid.
 - (1993b): *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, Siglo XXI, Madrid.
- Corsaro, William (1985): "Sociological approach to discourse analysis", en Dijk, Teun A. van (ed.), *Handbook of discourse analysis*, vol. 1, Academic Press, Londres, 167-192.
- Cortés Rodríguez, Luis, y Camacho Adarve, M^a Matilde (2003): *¿Qué es el análisis del discurso?*, Octaedro EUB, Barcelona.
- Coulthard, Malcolm (1989): *An introduction to discourse analysis: new edition*, Longman, Londres.
- Covey, Stephen R. (1990): *Los 7 hábitos de la gente eficaz. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, Paidós, Barcelona.
- Crainer, Stuart (2000): *The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco.
- (2002): *The ultimate business library: the greatest books that made management*, Capstone, Oxford.
- Crainer, Stuart, y Dearlove, Des (2003): *The Ultimate Business Guru Guide: The Greatest Thinkers Who Made Management*, Capstone, Oxford.

- Crozier, Michel (1969): *El fenómeno burocrático*, 2 vols., Amorrortu, Buenos Aires.
- Cubeiro, Juan Carlos (2000): *TGP (Tu gurú particular)*, Ediciones Martínez Roca, Barcelona.
- (2001): *La sensación de fluidez*, Prentice Hall, Madrid.
- Dahrendorf, Ralf (1974): *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Ediciones Rialp, Madrid.
- Darcy, Michael (2002): "Community management: how management discourse killed participation", en *Critical Quarterly*, Vol. 44, Issue 4, 32-39.
- Dearlove, Des (2002): *The Ultimate Book of Business Thinking: Harnessing the Power of the World's Greatest Business Ideas*, Capstone, Oxford.
- Decker, Charles L. (2002): *Las 99 claves del éxito*, Gestión 2000, Barcelona.
- Debord, Guy (2000): *La sociedad del espectáculo*, Pre-Textos, Valencia.
- Deetz, Stanley y Kersten, Astrid (1983): "Critical models of interpretative research", en Putnam, Linda, y Pacanowsky, Michael (eds.), *Communication and organization: an interpretive approach*, Sage, Beverly Hills, 147-172.
- Delbridge, Rick, y Turnbull, Peter (1992): "Human resource maximization: the management of labour under just-in-time manufacturing systems", en Blyton, Paul, y Turnbull, Peter, *Reassessing human resource management*, Sage, Londres, 56-73.
- Deleuze, Gilles y Guattari, Felix (1973): *El Antiedipo: capitalismo y esquizofrenia*, Barral Editores, Barcelona.
- Deming, W. Edwards (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.
- Dijk, Teun A. Van (1980): *Texto y contexto: semántica y pragmática del discurso*, Cátedra, Madrid.
- (ed.) (1985): *Handbook of discourse analysis*, 4 vols., Academic Press, Londres.
- (1990): *La noticia como discurso. Comprensión, estructura y producción de la información*, Paidós, Barcelona.
- (1992): *La ciencia del texto*, Paidós, Barcelona.
- (1997): *Racismo y análisis crítico de los medios*, Paidós, Barcelona.
- (ed.) (1999): *Discurso y literatura. Nuevos planteamientos sobre el análisis de los géneros literarios*, Visor, Madrid.
- (2000): *El discurso como interacción social*, Gedisa, Barcelona.

- (2003): *Ideología y discurso*, Ariel, Barcelona.
- Dolón Herrero, Rosana (1998): *La negociación como tipo discursivo. Construcción interactiva de una conducta conversacional transaccional*, Universidad de Valencia, Valencia.
- Dolón, Rosana, y Suau, Francisca (1997): *Análisis del discurso. Competencia discursiva en ámbitos profesionales: el contexto de la empresa*, Centro de Estudios sobre Comunicación Interlingüística e Intercultural, Valencia.
- Drucker, Peter F. (1957): *La gerencia de empresas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- (1967): *Las fronteras del porvenir*, Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires.
- (1968): *Managing for results*, William Heinemann Ltd., Sussex.
- (1969): *The age of discontinuity*, William Heinemann Ltd., Londres.
- (1973): *El ejecutivo eficaz*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- (1975): *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.
- (1976): *The unseen revolution: how pension fund socialism came to America*, Harper & Row Publishers, Nueva York.
- (1980): *Managing in turbulent times*, Harper & Row Publishers, Nueva York.
- (1981): *Mi vida y mi tiempo*, El Ateneo, Buenos Aires.
- (1982): *The new society*, Greenwood Press Publishers, Westport.
- (1983): *El cambiante mundo del directivo*, Grijalbo, Barcelona.
- (1986): *Innovation and entrepreneurship*, William Heinemann Ltd., Londres.
- (1989): *Las nuevas realidades*, Edhasa, Barcelona
- (1992): *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, El Ateneo, Buenos Aires.
- (1993a): *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.
- (1993b): *Managing for the future*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- (1995): *Concept of the corporation*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- (1999): *Sobre la profesión del Management*, Apóstrofe, Barcelona.
- (2000): *El management del siglo XXI*, Edhasa, Barcelona.
- (2001): "The next society: a survey of the near future", en *The Economist*, 03/11/2001, 3-21.
- (2003a): *La empresa de la sociedad que viene*, Ediciones Urano, Madrid.

- (2003b): *Drucker esencial: los desafíos de un mundo sin fronteras*, Edhasa, Barcelona.
- Ducrot, Oswald (1999): *El decir y lo dicho: polifonía de la enunciación*, Paidós, Barcelona.
- Dunlop, John T. y Galenson, Walter (comp.) (1985): *El trabajo en el siglo XX*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Durand, Claude (1979): *El trabajo encadenado: organización del trabajo y dominación social*, H. Blume Ediciones, Madrid.
- Durkheim, Émile (1987): *La división del trabajo social*, Akal, Madrid.
- Eco, Umberto (1985): *Apocalípticos e integrados*, Lumen, Barcelona.
- Edwards, Paul K. (1987): *Las huelgas en Estados Unidos 1881-1974*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Eliade, Mircea (1967): *Lo sagrado y lo profano*, Guadarrama, Madrid.
- Elias, Norbert (1995): *Sociología fundamental*, Gedisa, Barcelona.
- Esping-Andersen, Gøsta (2000): *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Ariel, Barcelona.
- Estefanía, Joaquín (1996): *La nueva economía. La globalización*, Temas de Debate, Madrid.
- Fairclough, Norman (1990): *Language and power*, Longman, Singapur.
- (1992): *Discourse and social change*, Polity Press, Cambridge.
- (2003): *Analysing discourse. Textual analysis for social research*, Routledge, Londres.
- Faure, Sophie (2003): *Dirigir según la escuela de Confucio*, Deusto, Bilbao.
- Fayol, Henri (1950): *Administration industrielle et générale: prévoyance organisation-commandement coordination-contrôle*, Dunod, París.
- Fernández López, Javier (2002): *Gestionar la confianza*, Prentice Hall, Madrid.
- Fernández Pirla, José María (1981): *Economía y gestión de la empresa*, ICE, Madrid.
- Ferrater Mora, Josep (1979): *Diccionario de Filosofía*, Alianza, Madrid.
- Flaherty, John E. (2001): *Peter Drucker: la esencia de la administración moderna*, Pearson Educación, México D.F.
- Ford, Aníbal, y Longo, M. F. (1997): "La exasperación del caso. Algunos problemas que plantea la narrativización de la información de interés público", en Verón, Eliseo y

- Escudero, Lucrecia, *Telenovela: ficción popular y mutaciones culturales*, Gedisa, Barcelona, 131-140.
- Foster, Hal (ed.) (1998): *La posmodernidad*, Kairós, Barcelona.
- Foucault, Michel (1978): *La arqueología del saber*, Siglo XXI, México D. F.
- (1992): *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*, Siglo XXI, México D. F.
 - (1999): *El orden del discurso*, Tusquets, Barcelona.
- Fowler, Roger *et al* (1979): *Language and control*, Routledge & Kegan Paul, Londres.
- Freud, Sigmund (2001): *El malestar en la cultura*, Alianza, Madrid.
- Friedman, Milton, y Friedman, Rose (1966): *Capitalismo y libertad*, Rialp, Madrid.
- (1997): *Libertad de elegir*, 2 vols. Folio, Barcelona.
- Friedmann, Georges (1961): *¿A dónde va el trabajo humano?*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Fukuyama, Francis (1992): *El fin de la historia y el último hombre*, Planeta, Barcelona.
- (2000): *La gran ruptura. Naturaleza humana y reconstrucción del orden social*, Ediciones B, Barcelona.
- Gadamer, Hans-Georg (1977): *Verdad y método*, Sígueme, Salamanca.
- Galbraith, John Kenneth (1974a): *El nuevo estado industrial*, Ariel, Barcelona.
- (1974b): *La sociedad opulenta*, Ariel, Barcelona.
 - (1983): *El dinero*, Orbis, Barcelona.
- García Berrio, Antonio (1989): *Teoría de la literatura*, Cátedra, Madrid.
- García Berrio, Antonio, y Huerta Calvo, Javier (1992): *Los géneros literarios: sistema e historia*, Cátedra, Madrid.
- García Ferrando, M., Ibáñez, J., y Alvira, F. (comps.) (2000): *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, Alianza, Madrid.
- García Pelayo, Manuel (1982): *Burocracia y tecnocracia*, Alianza, Madrid.
- García Ruiz, José Luis (1994): *Historia económica de la empresa moderna*, Istmo, Madrid.
- (coord.) (2001): *Historia de la empresa mundial y de España*, Síntesis, Madrid.
 - (2003): *Grandes creadores en la historia del management*, Ariel, Barcelona.
- García Sánchez, Salvador (1997): *La dirección por valores*, McGraw-Hill, Madrid.

- Garrido, Miguel Ángel (2000): *Nueva introducción a la teoría de la literatura*, Síntesis, Madrid.
- Geertz, Clifford (1973): *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona.
- Geneen, Harold, y Bowers, Brent (1997): *The Synergy Myth*, St. Martin's Press, Nueva York.
- Genette, Gerard (1967): *Estructuralismo y crítica literaria*, Editorial Universitaria, Córdoba.
- Gibson, Jane Whitney, y Tesone, Dana V. (2002): "Modas en la gestión: surgimiento, evolución e implicaciones para los directivos", en *Revista de empresa*, nº 1, julio-septiembre 2002, 80-96.
- Gibson, Rowan (ed.) (1997): *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets & the world*, Nicholas Brealey Publishing, Londres.
- Giddens, Anthony (1992): *La transformación de la intimidad: sexualidad, amor y erotismo en las sociedades modernas*, Cátedra, Madrid.
- (1995): *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*, Península, Barcelona.
 - (2004): *Consecuencias de la modernidad*, Alianza, Madrid.
- Gilder, George (1986): *El espíritu de empresa*, Espasa Calpe, Madrid.
- Goffman, Erving (1971): *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Goldratt, Eliahu y Cox, Jeff (1993): *La meta: un proceso de mejora continua*, Díaz de Santos, Madrid.
- Goleman, Daniel (1997): *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- Gorz, André (comp.) (1977a): *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona.
- Gorz, André (1977b): "El despotismo fabril y su futuro", en Gorz, André (comp.), *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona, 97-108.
- Greimas, Algirdas J. (1973): *Semántica estructural*, Gredos, Madrid.
- (1980): *Semiótica y ciencias sociales*, Fragua, Madrid.
 - (1983): *La semiótica del texto. Ejercicios prácticos*, Paidós Barcelona.
- Gual Villalbí, Pedro (1948): *Política de la producción*, Editorial Juventud, Barcelona.

- Gumperz, John J. (1971): *Language in social groups*, Stanford University Press, Stanford.
- (1987): *Discourse strategies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gurstein, Penny (2001): *Wired to the world, chained to the home: telework in daily life*, UBC Press, Vancouver.
- Habermas, Jürgen (1999): *Problemas de legitimación del capitalismo tardío*, Cátedra, Madrid.
- Hamel, Gary, y Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston (traducción española: *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (1999), Ariel, Barcelona).
- Hammer, Michael, y Champy, James (1993): *Reengineering the corporation: a manifesto for a business revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London (traducción española: *Reingeniería de la empresa. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está equivocado!* (1997), Parramón, Barcelona).
- Handy, Charles (1986): *El futuro del trabajo humano*, Ariel, Barcelona.
- (1996): *La edad de la paradoja: dar sentido al futuro*, Apóstrofe, Barcelona.
- Hare, Beverly (2003): *Sea asertivo*, Gestión 2000, Barcelona.
- Harris, Marvin (1984): *La cultura norteamericana contemporánea: una visión antropológica*, Alianza, Madrid.
- Harvey, David (1998): *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Harvey-Jones, John y Masey, Anthea (1990): *Troubleshooter*, BBC Consumer Publishing, Londres.
- Hassan, Ihab (1987): *The postmodern turn: essays in postmodern theory and culture*, Ohio State University Press, Ohio.
- Hayes, Robert H. y Abernathy, William J. (1980): "Managing our way to economic decline", en *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1980, 67-77.
- Hayek, Friedrich A. (1997): *Los fundamentos de la libertad*, 2 vols., Folio, Barcelona.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*, Wiley, Nueva York.
- Heller, Robert (2001): *Business masterminds: roads to success – put into practice the best business ideas of eight leading gurus*, DK Publishing, Nueva York.

- Hobsbawn, Eric (1979): *Trabajadores: estudios de historia de la clase obrera*, Crítica, Barcelona.
- (1987): *El mundo del trabajo. Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera*, Crítica, Barcelona.
- Hofstede, Geert (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Alianza, Madrid.
- Horkheimer, Max (1974): *Teoría crítica*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Horkheimer, Max, y Adorno Theodor W. (2001): *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*, Trotta, Madrid.
- Huczynski, Andrej A. (1993): *Management gurus: what makes them and how to become one*, Rotledge, Londres.
- Humble, John (1975): *Management by objectives*, Gower Press Ltd., Essex.
- (1977): *La dirección por objetivos: sistemas, experiencias, aplicaciones prácticas*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.
- Iacocca, Lee, y Novak, William (1985): *Lee Iacocca. Autobiografía de un triunfador*, Grijalbo, Barcelona.
- Ibáñez, Jesús (1979): *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: teoría y crítica*, Siglo XXI, Madrid.
- Ibáñez Langlois, José Miguel (1983): *Sobre el estructuralismo*, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- Ibarra, Eduardo, y Montaña, Luis (coords.) (1991): *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, Universidad Autónoma Metropolitana, México D. F.
- Il Manifesto (1977a): "Para impugnar el papel de los cuadros técnicos", en Gorz, André (comp.), *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona, 97-108.
- Inglehart, Ronald (1991): *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*, CIS / Siglo XXI, Madrid.
- (1998): *Modernización y posmodernización: el cambio cultural, económico y político y cultural en 43 sociedades*, CIS / Siglo XXI, Madrid.
- Jackson, Brad (2003): *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, Ariel, Barcelona.
- Jericó, Pilar (2001): *Gestión del talento*, Prentice Hall, Madrid.

- Jäger, Siegfried (2003): "Discurso y conocimiento: aspectos teóricos y metodológicos de la crítica del discurso y del análisis de dispositivos", en Wodak, Ruth, y Meyer, Michael, *Métodos de análisis crítico del discurso*, Gedisa, Barcelona, 61-100.
- Jameson, Frederic (1998): "Posmodernismo y sociedad de consumo", en Foster, Hal (ed.), *La posmodernidad*, Kairós, Barcelona, 165-186.
- Johnson, Spencer (2000): *¿Quién se ha comido mi queso?*, Urano, Barcelona.
- (2003): *El presente*, Urano, Barcelona.
- Kanter, Rosabeth Moss (1972): *Commitment and community: communes and utopias in sociological perspective*, Harvard University Press, Cambridge.
- (1990): *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Plaza y Janés, Barcelona.
 - (1999): *Las nuevas fronteras del management*, Paidós, Barcelona.
 - (2000): *La nueva clase directiva mundial (World Class). Progreso local en una economía global*, Paidós, Barcelona.
 - (2001): *Evolve!*, Harvard University Press, Boston.
- Kaplan, Robert S., y Norton, David P. (2000): *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard*, Gestión 2000, Barcelona.
- Kaysen, Carl (1972): *La corporación. ¿Cuánto poder? ¿Qué radio de acción?*, en Lipset, Seymour, y Bendix, Reinhard, *Clase, status y poder*, vol. II, Euramérica, Madrid, 89-107.
- Kagan, Donald (2003): *Sobre las causas de la guerra y la preservación de la paz*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Kelly, Kevin (1999): *New rules for the new economy: 10 ways the network economy is changing everything*, Fourth State, Londres.
- Kennedy, Carol (1994): *Los gurus del management: ideas de los líderes más influyentes del pensamiento empresarial*, 3 vols., Actualidad económica, Barcelona.
- Kennedy, Paul (1998): "Coming to terms with contemporary capitalism: beyond the idealism of globalisation and capitalist ascendancy arguments", en *Sociological Research Online*, vol. 3, nº 2.
- Kerr, Clark (1985): *Mercados de trabajo y determinación de los salarios: la "balcanización" de los mercados de trabajo y otros ensayos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

- Keynes, John M. (1991): *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- Kotler, Philip (2000): *Dirección de marketing. Edición del milenio*, Prentice Hall, Madrid.
- Kotter, John P. (1982): *El poder gerencial: como reconocerlo, obtenerlo y usarlo*, Nueva Editorial Interamericana, México D. F.
- Kress, Gunther y Hodge, Robert (1981): *Language and ideology*, Routledge & Kegan Paul, Londres.
- (1988): *Social semiotics*, Polity Press, Cambridge.
- Krippendorff, Klaus (1990): *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*, Paidós, Barcelona.
- Kristeva, Julia (1978): *Semiótica I*, Fundamentos, Madrid.
- Kuhn, Thomas S. (1987): *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Laclau, Ernesto, y Mouffe, Chantal (1987): *Hegemonía y estrategia socialista: hacia una radicalización de la democracia*, Siglo XXI, Madrid.
- Labov, William (1983): *Modelos sociolingüísticos*, Cátedra, Madrid.
- Lamo de Espinosa, E., González García, J. M., y Torres Alberó, C. (1994): *La sociología del conocimiento y de la ciencia*, Alianza, Madrid.
- Lasch, Christopher (1996): *La rebelión de las élites y la traición a la democracia*, Paidós, Barcelona.
- Lash, Scott, y Urry, John (1996): *The end of organized capitalism*, Polity Press, Cambridge.
- Laurin-Frenette, Nicole (1989): *Las teorías funcionalistas de las clases sociales*, Siglo XXI, Madrid.
- Lawson, Jack (2003): *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos*, Obelisco, Barcelona.
- Lazarsfeld, P. F., Sewell, W. H., y Wilensky, H. L. (comps.) (1967): *La sociología en las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.
- Leeuwen, Theo van (1998): "Heteroglosia programada: análisis crítico de un interfaz de ordenadores", en Martín Rojo, Luisa, y Whittaker, Rachel, *Poder-Decir o el poder de los discursos*, Arrecife Producciones / Ediciones de la UAM, Madrid, 93-120.

- Lefebvre, Henri (1975): *L'idéologie structuraliste*, Points, París.
- Leibling, Mike, y Prior, Robin (2004): *Coaching: paso a paso. Métodos que funcionan*, Gestión 2000, Barcelona.
- Lenk, Kurt (comp.) (1982): *El concepto ideología. Comentario crítico y selección sistemática de textos*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Leon, Pierre (1978): *Historia económica y social del mundo: 1947 a nuestros días*, Encuentro / Zero Zyx, Madrid.
- Lévi-Strauss, Claude (1968): *Antropología estructural*, Ed. Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires.
- (1982): *Mitológicas: lo crudo y lo cocido*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
 - (1987): *Mito y significado*, Alianza, Madrid.
 - (2002): *El pensamiento salvaje*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Likert, Rensis (1967): *The human organization: its management and value*, McGraw-Hill, Nueva York.
- (1969): *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, Deusto, Bilbao.
 - (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*, Trillas, México D. F.
- Lipset, Seymour, y Bendix, Reinhard (1972): *Clase, status y poder*, vol. II, Euramérica, Madrid.
- López Aranguren, Eduardo (2000): "El análisis de contenido", en García Ferrando, M., Ibáñez, J., y Alvira, F. (comps.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, Alianza, Madrid, 555-574.
- Lotman, Yuri (1978): *Estructura del texto artístico*, Istmo, Madrid.
- Lowe, Janet (1999): *Jack Welch: descubra la sabiduría del líder más admirado*, Gestión 2000, Barcelona.
- Lozano, Jorge (1993): "El texto", en Lozano, Jorge, Peña-Marín, Cristina, y Abril, Gonzalo, *Análisis del discurso: hacia una semiótica de la interacción textual*, Cátedra, Madrid.
- Lozano, Jorge, Peña-Marín, Cristina, y Abril, Gonzalo (1993): *Análisis del discurso: hacia una semiótica de la interacción textual*, Cátedra, Madrid.
- Lucas de Ortueta, Ramón (1987): *Manual de personal. Técnicas de dirección de personal*, Index, Madrid.

- Lundin, Stephen; Paul, Harry; y Christensen, John (2001): *Fish!*, Urano, Barcelona.
- Lytard, Jean-François (1994): *La condición postmoderna*, Cátedra, Madrid.
- Madariaga Rojo, César (1928): *Organización científica del trabajo. I. Las ideas*, Juan Ortiz, Madrid.
- Maestro, Jesús (comp.) (2002): *Nuevas perspectivas en semiología literaria*, Arco / Libros, Madrid.
- Maffesoli, Michel (2001): *El instante eterno. El retorno de lo trágico en las sociedades posmodernas*, Paidós, Buenos Aires.
- Mallart Cutó, José (1956): *Organización científica del trabajo*, Labor, Madrid.
- Maranda, Pierre (1999): "Los mitos: teología y física teórica", en Dijk, Teun A. van (ed.), *Discurso y literatura. Nuevos planteamientos sobre el análisis de los géneros literarios*, Visor, Madrid.
- Maranda, Pierre, y Köngas-Maranda, Elli (eds.) (1971): *Structural analysis of oral tradition*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- March, James y Simon, Herbert (1969): *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona.
- Marcuse, Herbert (1989): *Eros y civilización*, Ariel, Barcelona.
- (1995a): *Razón y revolución*, Alianza, Madrid.
 - (1995b): *El hombre unidimensional*, Planeta-De Agostini, Barcelona.
- Marghescou, Mircea (1979): *El concepto de literariedad. Ensayo sobre las posibilidades teóricas de una ciencia de la literatura*, Taurus, Madrid.
- Marglin, Stephen A. (1977a): "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos?", en Gorz, André (comp.), *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona, 45-96.
- Maris, Bernard (2001): *Carta abierta a los gurúes de la economía que nos toman por imbéciles*, Granica, Barcelona.
- Marro, Mabel (1999): "Roland Barthes: el lenguaje de los discursos, la ciencia de los signos, la práctica del texto", en Zecchetto, Victorino (coord.), *Seis semiólogos en busca del lector*, Ediciones CICCUS / La Crujía, Buenos Aires, 79-124.
- Martín Rojo, Luisa, y Whittaker, Rachel (eds.) (1998): *Poder-Decir o el poder de los discursos*, Arrecife Producciones / Ediciones de la UAM, Madrid.
- Martín Rojo, L., Pardo, M. L. y Whittaker, R. (1998): "El análisis crítico del discurso: una mirada indisciplinada", en Martín Rojo, Luisa, y Whittaker, Rachel (eds.), *Poder-*

- Decir o el poder de los discursos*, Arrecife Producciones / Ediciones de la UAM, Madrid, 9-33.
- Martinet, Jeanne (1988): *Claves para la Semiología*, Gredos, Madrid.
- Martínez Fernández, José Enrique (2001): *La intertextualidad literaria (base teórica y práctica textual)*, Cátedra, Madrid.
- Marx, Karl (1967): *El capital*, 2 vols., E.D.A.F., Madrid.
- Marx, Karl y Engels, Friedrich (2001): *Manifiesto comunista*, Akal, Madrid.
- Maslow, Abraham (1975): *Motivación y personalidad*, Sagitario, Barcelona.
- Mayntz, Renate (1972): *Sociología de la organización*, Alianza, Madrid.
- Mayo, Elton (1959): *Problemas humanos en una civilización industrial*, Ediciones Galatea, Buenos Aires.
- McGregor, Douglas (1960): *The human side of the enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York (traducción española: *El aspecto humano de las empresas* (1977), Diana, México D. F.).
- (1970): "Theory X and Theory Y", en Pugh, D. S. (ed.), *Organization theory: selected readings*, Penguin Books, Londres, 305-323.
- Merton, Robert K. (1980): *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- Meynaud, Jean (1968): *La tecnocracia, ¿mito o realidad?*, Tecnos, Madrid.
- Michaelson, Gerald A. (2003): *Sun-Tzu: el arte de la guerra para directivos*, Gestión 2000, Barcelona.
- Micklethwait, John, y Woolridge, Adrian (1998): *La hora de los gurus: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*, Alianza, Madrid.
- Miguélez, Faustino, y Prieto, Carlos (dir. y coord.) (1999): *Las relaciones de empleo en España, Siglo XXI*, Madrid.
- Millet, Louis, y Varin d'Ainvelle, Madeleine (1972): *El estructuralismo como método*, Cuadernos para el Diálogo / EDICUSA, Madrid.
- Milliband, R., Panitch, L. y Saviile, J. (1992): *El neoconservadurismo en Gran Bretaña y Estados Unidos. Retórica y realidad*, Alfons el Magnánim / Institució Valenciana D'Estudió I Investigació, Valencia.
- Mills, Charles Wright (1978): *La élite del poder*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.

- (1993): *La imaginación sociológica*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Mintzberg, Henry (1973): *The nature of managerial work*, Harper & Row, Nueva York.
- (1991): *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid.
- (1995): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- (2000): *The rise and fall of strategic planning*, Prentice-Hall, Londres.
- Monsen, R. J., Saxberg, P. O., y Sutermeister, R. A (1970): "Las motivaciones sociológicas del empresario en la empresa", en Bloch-Lainé, F., y Perroux, F. (eds.), *La empresa y la economía del siglo XX. Tomo II: La formación de decisiones en la empresa*, Deusto, Bilbao, 249-274.
- Montgomery, David (1985): *El control obrero en Estados Unidos. Estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Moore Jr., Barrington (1990): *Autoridad y desigualdad bajo el capitalismo y el socialismo: EEUU, URSS y China*, Alianza, Madrid.
- Morgan, Gareth (1990): *Imágenes de la organización*, RA-MA, Madrid.
- Morita, A., Reingold, E. M., y Shimomura, M. (1986): *Made in Japan*, Penguin, Nueva York.
- Morris, Charles (1985): *Fundamentos de la teoría de los signos*, Paidós, Barcelona.
- Mounin, Georges (1972): *Introducción a la semiología*, Anagrama, Barcelona.
- Mumby, Dennis (comp.) (1997): *Narrativa y control social. Perspectivas críticas*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Nadal, J., Carreras, A., y Sudriá, C. (comps.) (1987): *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*, Ariel, Barcelona.
- Naisbitt, John (1983): *Macrotendencias: diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*, Mitre, Barcelona.
- Naville, Pierre (1985): *¿Hacia el automatismo social? Problemas del trabajo y de la automatización*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- Nelson, Bob (2001): *365 formas de dirigir mejor*, Gestión 2000, Barcelona.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Nobuko (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Nueva York.

- Nordström, Kjell y Ridderstrale, Jonas (2000): *Funky Business: el talento mueve al capital*, Prentice Hall, Madrid.
- Norton, Bob y Smith, Cathy (1998): *Understanding management gurus in a week*, Hodder & Stoughton, Londres.
- Nozick, Robert (1988): *Anarquía, Estado y utopía*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- O'Connor, James (1981): *La crisis fiscal del Estado*, Península, Barcelona.
- (1987): *Crisis de acumulación*, Península, Barcelona.
- Odiorne, George S. (1972): *La dirección por objetivos*, Labor, Barcelona.
- Offe, Claus (1985): *Disorganized capitalism: contemporary transformations of work and politics*, Polity Press, Cambridge.
- (1990): *Contradicciones en el Estado del Bienestar*, Alianza, Madrid.
- Ohmae, Kenichi (1990): *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*, Collins, Londres.
- (1991): *El poder de la tríada: las nuevas reglas de la competencia mundial*, McGraw-Hill, Madrid.
- (1993): *La mente del estratega*, McGraw-Hill, Madrid.
- Ohno, Taiichi (1993): *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*, Gestión 2000, Barcelona.
- Ortí, Alfonso (2000): "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural", en en García Ferrando, M., Ibáñez, J., y Alvira, F. (comps.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, Alianza, Madrid, 219-281.
- Ouchi, William (1981): *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading (traducción española: *Teoría Z* (1985), Folio, Barcelona).
- Palazuelos, Enrique (coord.) (1990): *Dinámica capitalista y crisis actual (la quiebra del modelo de acumulación de posguerra)*, Akal, Madrid.
- Parkinson, C. Northcote (1967): *La Ley de Parkinson y otros ensayos*, Ariel, Barcelona.
- Parsons, Talcott (1966): *El sistema social*, Revista de Occidente, Madrid.
- Pascale, Richard T. (1990): *Managing on the edge*, Touchstone, Nueva York.

Pascale, Richard T., y Athos, Anthony G. (1981): *The art of Japanese management: applications for American executives*, Simon and Schuster, New York (traducción española: *El secreto de la técnica empresarial japonesa* (1983), Grijalbo, Barcelona).

Pavel, Thomas G. (1999): "Narraciones literarias", en Dijk, Teun A. Van, *Discurso y literatura. Nuevos planteamientos sobre el análisis de los géneros literarios*, Visor, Madrid.

Pêcheux, Michel (1978): *Hacia el análisis automático del discurso*, Gredos, Madrid.

Perroux, François (1971): *Alienación y sociedad industrial*, Nuevo Tiempo, Caracas.

Perrow, Charles S. (1990): *Sociología de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.

Peter, Laurence y Hull, Raymond (1979): *The Peter Principle*, Pan Books, Londres.

Peters, Tom (1991): *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*, Folio, Barcelona.

- (1992): *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties*, Alfred A. Knopf, Nueva York (traducción española: *Reinventando la excelencia: el management liberador* (1993), Ediciones B, Barcelona).
- (1995): *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*, Deusto, Bilbao.
- (2000): *50 claves para hacer de usted una marca o: cincuenta maneras de transformarse, dejando de ser un "empleado" para convertirse en una marca que comunique a gritos distinción, compromiso y pasión*, Deusto, Bilbao.
- (2004): *Re-imagina!*, Pearson Educación, Madrid.

Peters, Tom, y Austin, Nancy (1986): *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes*, Folio, Barcelona.

Peters, Thomas J., y Waterman Jr., Robert H. (1982): *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper & Row Publishers, New York (traducción española: *En busca de la excelencia: lecciones mejor gestionadas de los Estados Unidos* (1991), Folio, Barcelona).

Piore, Michael J., y Sabel, Charles F. (1990): *La segunda ruptura industrial*, Alianza, Madrid.

Pignon, Dominique, y Querzola, Jean (1977a): "Dictadura y democracia en la producción", en Gorz, André (comp.), *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona, 109-172.

- Pizarro, Narciso (1979): *Metodología sociológica y teoría lingüística*, Alberto Corazón, Madrid.
- Plantin, Christian (2002): *La argumentación*, Ariel, Barcelona.
- Polanyi, Karl (1989): *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*, Ediciones La Piqueta, Madrid.
- Popper, Karl R. (1967): *La sociedad abierta y sus enemigos*, Paidós, Buenos Aires.
- Porter, Michael E. (1985): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Compañía Editorial Continental, México D. F.
- (1987): *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de su desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, México D. F.
 - (1991): *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Potter, Jonathan, y Wetherell, Margaret (1987): *Discourse and social psychology*, Sage, Londres.
- Pouillon, Jean, et al (1969): *Problemas del estructuralismo*, Siglo XXI, México D. F.
- Poulantzas, Nicos (1977): *Las clases sociales en el capitalismo actual*, Siglo XXI, Madrid.
- (1986): *Poder político y clases sociales en el Estado capitalista*, Siglo XXI, México D. F.
- Propp, Vladimir (1981): *Morfología del cuento*, Fundamentos, Madrid.
- Pugh, D. S. (ed.) (1971): *Organization theory: selected readings*, Penguin Books, Londres.
- Pulido SanRomán, Antonio (1974): *Evolución y revolución del marketing*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.
- Putnam, Linda, y Pacanowsky, Michael (eds.) (1983): *Communication and organization: an interpretive approach*, Sage, Beverly Hills.
- Putnam, Robert D. (2002): *El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*, Círculo de lectores, Barcelona.
- Ramonet, Ignacio (1996): *Pensamiento único y nuevos amos del mundo*, en Chomsky, Noam, y Ramonet, Ignacio, *Cómo nos venden la moto*, Icaria, Barcelona, 55-98.
- Rappaport, Alfred (1998): *La creación de valor para el accionista: una guía para inversores y directivos*, Deusto, Bilbao.

Raub, Steffen, y Rüling, Charles-Clemens (2001): "The knowledge management tussle – speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management", en *Journal of Information Technology*, 16, 113-130.

Reck, Hans U. (2002): "Concepciones del signo en la cultura cotidiana desde el Renacimiento hasta nuestros días", en Maestro, Jesús (comp.), *Nuevas perspectivas en semiología literaria*, Arco / Libros, Madrid, 43-84.

Renkema, Jan (1999): *Introducción a los estudios sobre el discurso*, Gedisa, Barcelona.

Ricoeur, Paul (1969): *Finitud y culpabilidad*, Taurus, Madrid.

- (1973): *El conflicto de las interpretaciones. II. Hermenéutica y estructuralismo*, Ediciones Megápolis / La Aurora, Buenos Aires.
- (1977): *La metáfora viva*, Ediciones Megápolis, Buenos Aires.
- (1987): *Tiempo y narración II: configuración del tiempo en el relato de ficción*, Ediciones Cristiandad, Madrid.
- (1995): *Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido*, Siglo XXI, México D.F.
- (1999): *Historia y narratividad*, Paidós, Barcelona.

Ries, Al, y Trout, Jack (1994): *Marketing de guerra*, McGraw-Hill / Interamericana, Madrid.

Riesman, David (1968): *La muchedumbre solitaria: un estudio sobre la transformación del carácter norteamericano*, Paidós, Buenos Aires.

Rifkin, Jeremy (1996): *El fin del trabajo*, Paidós, Barcelona.

- (2000): *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*, Paidós, Barcelona.

Rodríguez Sahagún, Tomás (1969): *De la confrontación a la participación. Un humanismo para la democracia de la empresa*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.

Romo Feito, Fernando (1995): *Retórica de la paradoja*, Octaedro, Barcelona.

Roszak, Theodore (1984): *El nacimiento de una contracultura. Reflexiones sobre la sociedad tecnocrática y su oposición juvenil*, Kairós, Barcelona.

Rovira Celma, Álex, y Trias de Bes, Fernando (2004): *La buena suerte. Claves de la prosperidad*, Urano, Barcelona.

Sacks, Harvey (1992): *Lectures on conversation*, 2 vols., Blackwell Publishing, Oxford.

Sánchez Gil, Mariano (1969): *Naturaleza y evolución de la función empresarial*, Aguilar, Madrid.

- Santos Redondo, Manuel (1997): *Los economistas y la empresa: empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*, Alianza, Madrid.
- Saussure, Ferdinand de (1993): *Curso de lingüística general*, Alianza, Madrid.
- Schein, Edgar H. (1980): *Psicología de la organización*, Prentice-Hall, Madrid.
- Schonberger, Richard J. (1982): *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons in simplicity*, Free Press, Nueva York.
- (1993): *La cadena cliente proveedor en la empresa: la estrategia común hacia el producto*, Parramón, Barcelona.
- Schor, Juliet B. (1994): *La excesiva jornada laboral en Estados Unidos: la inesperada disminución del tiempo de ocio*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Schumacher, E. F. (1988): *Lo pequeño es hermoso*, Orbis, Barcelona.
- Schumpeter, Joseph (1996): *Capitalismo, socialismo y democracia*, 2 vols., Folio, Barcelona.
- Sedlak, Michael W., y Williamson, Harold F. (1983): *The evolution of management education: a history of the Northwestern University J. L. Kellogg Graduate School of Management 1908-1983*, University of Illinois Press, Illinois.
- Selden, Raman, Widdowson, Peter, y Brooker, Peter (2001): *La teoría literaria contemporánea*, Ariel, Barcelona.
- Seldon, Arthur (1996): *Capitalismo*, 2 vols., Folio, Barcelona.
- Senge, Peter (1999): *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Gránica, Barcelona.
- Sennett, Richard (2000): *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- (2002): *El declive del hombre público*, Península, Barcelona.
- Servan-Schreiber, Jean-Jacques (1969): *El desafío americano*, Círculo de Lectores, Barcelona.
- Sharma, Robin S. (2003): *El monje que vendió su Ferrari*, Plaza & Janés, Barcelona.
- Siguan, Miquel (1959): *Problemas humanos del trabajo industrial*, Rialp, Madrid.
- Skinner, B. F. (1986): *Más allá de la libertad y la dignidad*, Martínez Roca, Barcelona.
- Sloan, Alfred P. (1971): "The management of General Motors", en en Pugh, D. S. (ed.), *Organization theory: selected readings*, Penguin Books, Londres, 182-188.

-
- (1972): *My years with General Motors*, Doubleday & Company Inc., New York (traducción española: *Mis años en la General Motors* (1979), Universidad de Navarra, Pamplona).
 - Smart, J. K. (2004): *Coaching y feedback eficaces*, Gestión 2000, Barcelona.
 - Smircich, Linda (1983): "Implications for management theory", en Putnam, Linda, y Pacanowsky, Michael (eds.), *Communication and organization: an interpretive approach*, Sage, Beverly Hills, 221-242.
 - Smith, Adam (1996): *La riqueza de las naciones*, 3 vols., Folio, Barcelona.
 - Sombart, Werner (1972): *El burgués: introducción a la historia espiritual del hombre económico moderno*, Alianza, Madrid.
 - Spencer, Herbert (2002): *El individuo frente al Estado*, Folio, Barcelona.
 - Stambouli, Karim B. y Briones, Éric (2003): *Buzz márketing. Estrategias boca-oreja*, Deusto, Bilbao.
 - Starobinski, Jean (1983): *Jean-Jacques Rousseau: la transparencia y el obstáculo*, Taurus, Madrid.
 - (1988) : *1789, los emblemas de la razón*, Taurus, Madrid.
 - Starr, M. K. (ed.) (1970): *Management of production*, Penguin Books, Suffolk.
 - Steimberg, Óscar (1998): *Semiótica de los medios masivos: el pasaje a los medios de los géneros literarios*, Atuel, Buenos Aires.
 - Stein, Guido (2001): *El arte de gobernar según Peter Drucker*, Gestión 2000, Barcelona.
 - Stockman, David A. (1986): *El triunfo de la política. Por qué fracasó la Revolución de Reagan*, Grijalbo, Barcelona.
 - Stubbs, Michael (1987): *Análisis del discurso. Análisis sociolingüístico del lenguaje natural*, Alianza, Madrid.
 - Taylor, Frederick W. (1953): *Principios de administración científica*, El Ateneo, Buenos Aires.
 - (1970): *Management científico*, Oikos-Tau, Barcelona.
 - Therborn, Göran (1979): *¿Cómo domina la clase dominante? Aparatos de Estado y poder estatal en el feudalismo, el socialismo y el capitalismo*, Siglo XXI, Madrid.
 - Thompson, E. P. (1984): *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Crítica, Madrid.
 - (1989): *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, 2 vols., Crítica, Barcelona.
-

- Thrift, Nigel (2002): "“Think and act like revolutionaries”: episodes from the global triumph of management discourse", en *Critical Quarterly*, Vol. 44, Issue 3, 19-26.
- Todorov, Tzvetan: (1974): "Las categorías del relato literario", en Barthes, Roland *et al*, *Análisis estructural del relato*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.
- (1980): *Introducción a la literatura fantástica*, Premia, México D.F.
 - (1991a): *Los géneros del discurso*, Monte Ávila Editores Latinoamericana, Caracas.
 - (1991b): *Teorías del símbolo*, Monte Ávila Editores Latinoamericana, Caracas.
- Toffler, Alvin (1982): *La tercera ola*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Torres Alberó, Cristóbal: (1994): *Sociología política de la ciencia*, CIS / Siglo XXI, Madrid.
- Tortella, Gabriel (1994): *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*, Alianza, Madrid.
- Touraine, Alain (1970): "Racionalidad y política de la empresa", en Bloch-Lainé, F., y Perroux, F. (eds.), *La empresa y la economía del siglo XX. Tomo II: La formación de decisiones en la empresa*, Deusto, Bilbao, 219-248.
- (1973): *La sociedad postindustrial*, Ariel, Barcelona.
- Tsun Tzu (1965): *El arte de la guerra*, La Muralla, Caracas.
- Ullmann, Stephen (1972): *Semántica. Introducción a la ciencia del significado*, Aguilar, Madrid.
- Ury, William (1991): *Supere el no*, Ediciones Deusto / Planeta-De Agostini, Barcelona.
- Urwick, Lyndall (1977): *Los elementos de la Administración*, Herrero Hermanos, México D. F.
- Urwick, Lyndall, y Brech, E. F. L. (1970): *La historia del management*, Oikos-Tau, Barcelona.
- Valdaliso, Jesús M^a, y López, Santiago (2000): *Historia económica de la empresa*, Crítica, Barcelona.
- Vallés, Miguel S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Síntesis, Madrid.
- Varey, R. J., Wood-Harper, T. y Wood, B. (2002): "A theoretical review of management and information systems using a critical communications theory", en *Journal of Information Technology*, 17, 229-239.

Vázquez, Ignacio y Aldea, Santiago (1991): *Estrategia y manipulación del lenguaje: análisis pragmático del discurso publipropagandístico*, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.

Verón, Eliseo (1987): *La semiosis social: fragmentos para una teoría de la discursividad*, Gedisa, Buenos Aires.

Verón, Eliseo y Escudero, Lucrecia (1997): *Telenovela: ficción popular y mutaciones culturales*, Gedisa, Barcelona.

Voloshinov, Valentin N. (1992): *El marxismo y la filosofía del lenguaje*, Alianza, Madrid.

Voltes Bou, Pedro (1979): *Historia de la empresa española: la evolución empresarial dentro de la economía española*, Editorial Hispano-Europea, Barcelona.

V.V.A.A. (1987): *Los estudiantes, el empleo y la crisis*, Akal, Madrid.

- (1989): *Reestructuración industrial y políticas empresariales de mano de obra*, Siglo XXI, Madrid.
- (1997a): *¿Qué crisis? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo*, Tercera Prensa, San Sebastián.
- (1997b): *Trabajo, mercado y sociedad: las relaciones laborales en la encrucijada*, Fundación Sistema, Madrid.
- (2002): *Management español: los mejores textos*, Ariel, Barcelona.
- (2003a): *The Best Business Books Ever: The 100 Most Influential Business Books You'll Never Have Time to Read*, Perseus Publishing, Cambridge.
- (2003b): *Best Practice: Ideas And Insights From The World's Foremost Business Thinkers*, Perseus Publishing, Cambridge.

Waterman, Robert H. (1993): *Adhocracia: el poder de la innovación*, Ariel, Barcelona.

Watson, John B. (1961): *El conductismo*, Paidós, Buenos Aires.



Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (1971): *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.

Webb, Sidney, y Webb, Beatrice (1990): *Historia del sindicalismo, 1866-1920*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

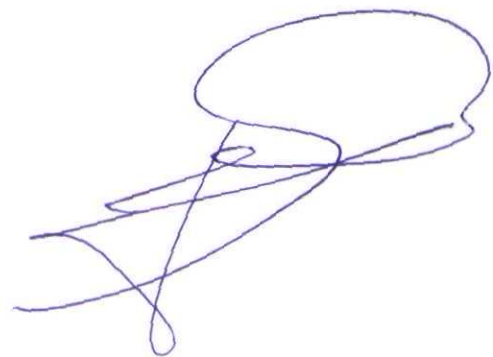
Weber, Max (1969): *Economía y sociedad*, 2 vols., Fondo de Cultura Económica, México D.F.

- Wee, Herman van der (1986): *Historia económica mundial del siglo XX. Vol. 6. Prosperidad y crisis: reconstrucción, crecimiento y cambio, 1945-1980*, Crítica, Barcelona.
- Welch, Jack, y Byrne, John (2001): *Straight from the gut*, Warner Books, Nueva York.
- Whyte, William H. (1968): *El hombre organización*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- Witten, Marsha (1997): "Narrativa y cultura de la obediencia del trabajo", en Mumby, Dennis (comp.), *Narrativa y control social. Perspectivas críticas*, Amorrortu, Buenos Aires, 132-160.
- Wittgenstein, Ludwig (1988): *Investigaciones filosóficas*, Crítica, Barcelona.
- Wodak, Ruth, y Meyer, Michael (2003): *Métodos de análisis crítico del discurso*, Gedisa, Barcelona.
- Wren, Daniel (1979): *The evolution of management thought*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Zaleznik, Abraham (1991): *La mística del management*, Grijalbo, Barcelona.
- Zecchetto, Victorino (coord.) (1999): *Seis semiólogos en busca del lector*, Ediciones CICCUS / La Crujía, Buenos Aires.
- Zubero, Imanol (1997a): "Cambio tecnológico y emancipación social: un reto para el sindicalismo español", en V.V.A.A., *¿Qué crisis? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo*, Tercera Prensa, San Sebastián, 83-104.

Reunido el Tribunal que suscribe en el día
de la fecha, acuerdo calificar la presente Tesis
Doctoral con la censura de *Sobresaliente "cum laude"*
Madrid, *17 de Septiembre de 2004* (por unanimidad).



Secretario Tribunal.



José V. Lorente

José Luis Moreno Pestana, vocal